



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE  
RELACIONES LABORALES Y SINDICALES EN  
CAC’S TELCEL”**

PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES  
(LINEA EN ESTUDIOS LABORALES)

**PRESENTA:**

BRIGUET LOAMI LÓPEZ MATIAS

MATRÍCULA 210381141

**DIRECTORA:** DRA. MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

**JURADOS:** DR. MARCO ANTONIO LEYVA PIÑA

DR. SANTIAGO PICHARDO PALACIOS

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, DICIEMBRE DE 2016

# *Dedicatoria*

*A mis padres, hermanas y  
sobrino quienes me  
acompañan en cada paso  
que doy.*

*A Carlos mi compañero de vida, porque  
su apoyo, aliento, fortaleza, paciencia,  
confianza y amor fueron fundamentales  
en el desarrollo y culminación de este  
proyecto*

*A Marco Leyva maestro y amigo, por compartirme  
sus reflexiones, dudas, sueños y anhelos  
contagiándome a cada momento su pasión por la  
Sociología*

# *Agradecimientos*

*A la Universidad Autónoma Metropolitana, mi Casa abierta al tiempo.*

*Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo financiero durante los cuatro años de estancia en el Doctorado.*

*A la Dra. Marcela por su tiempo y dedicación, pues cada una de sus reflexiones fueron esenciales en la construcción de este trabajo.*

*Al Dr. Santiago Pichardo con quien disfrute de largas charlas y discusiones sobre el quehacer sociológico y los problemas socio laborales, gracias por cada una de sus observaciones y reflexiones.*

*También mis agradecimientos a los doctores Antonio Barba, Fernando Herrera, Javier Melgoza, Enrique De la Garza, Alicia Lindón, Raúl Nieto, Juan Manuel Hernández, por haber compartido parte de su experiencia y conocimiento para apoyar en el desarrollo de esta investigación.*

*Mención especial merecen los trabajadores de los Centros de Atención a Clientes quienes rompieron el silencio y se atrevieron a alzar la voz, mi más sincero reconocimiento.*



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

### ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 0012  
México 22/02/16

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES  
DE RELACIONES LABORALES Y  
SINDICALES EN CA'S TELCEL**

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 2 del mes de diciembre del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. MARCO ANTONIO LEYVA PISA  
DR. SANTIAGO FICHARDO PALACIOS  
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO



**BRIGUETE LOAMI LOPEZ MATIAS**  
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: BRIGUETE LOAMI LOPEZ MATIAS

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

**A P R O B A R**



**LIC. JULIO CÉSAR DE LARA CASSI**  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



**DRA. GEORJINA LÓPEZ GONZÁLEZ**

PRESIDENTE



**DR. MARCO ANTONIO LEYVA PISA**

PROCAL



**DR. SANTIAGO FICHARDO PALACIOS**

SECRETARIA



**DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPÍTULO I</b> <b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1. CONTEXTO DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	6
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
<b>CAPÍTULO II</b> <b>POSICIONAMIENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>	
1. LA PERSPECTIVA CONFIGURACIONISTA	12
2. LA POLÉMICA DE VARIEDADES DE CAPITALISMOS	13
2.1 Relaciones Laborales y Sindicales	19
2.2 La Relaciones Laboral Ampliada y las estrategias Sindicales	24
2.3 Relaciones Laborales y Sindicalismo en México	27
3. DEBATE TEÓRICO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	32
3.1 Definición de la Empresa Multinacional	33
3.2 Enfoques de Análisis de la Empresa Multinacional	34
3.3 Una alternativa al análisis de la Empresa Multinacional: La Configuración Estratégica	41
4. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	42
4.1 La conceptualización de Estrategia	42
4.2 Enfoques de análisis de la Estrategia	43
4.3 La Cultura en la Estrategia Empresarial	56
5. A MANERA ENCUADRE TEÓRICO	62
<b>CAPÍTULO III</b> <b>ESTRATEGIA TEÓRICA- METODOLÓGICA</b>	
1. DISCUSIÓN EPISTEMOLÓGICA: LOS TRES PARADIGMAS DOMINANTES	64
1.1 Positivismo	64
1.2 Hermenéutica	68
1.3 Marxismo	73
2. UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA: EL CONFIGURACIONISMO	75
3. DISEÑO METODOLÓGICO	78
3.1 Objetivos Específicos	79
3.2 Conceptos Ordenadores y Dimensiones de análisis	79
3.3 Universo de Observación y Unidad de Análisis	81
3.4 Técnicas de Recolección de Información	81

## **CAPÍTULO IV CONTEXTO ECONÓMICO Y LA REGULACIÓN DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO**

1. LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES Y LA ECONOMÍA	83
2. MARCO REGULATORIO EN TELECOMUNICACIONES	85
2.1 Reestructuración del Mercado de Telecomunicaciones en México	88
5. AMÉRICA MÓVIL	89

## **CAPÍTULO V LA CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SERVICIOS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL**

1. Un poco de historia: los orígenes de la filial de América Móvil: TELCEL	94
1.2. El contexto de los Centros de Atención a Clientes Telcel	95
1.3. Descripción y caracterización de los CAC's estudiados.	100
1.3.1 Caso 1. Centro de Atención a Clientes (Servicios de lunes a viernes)	100
1.3.1.1 La cotidianidad del trabajo en el CAC I (lunes a viernes)	101
1.3.2 Caso 2. Centro de Atención a Clientes (Servicio de lunes a domingo)	103
1.3.3 Caso 3. Centro de Atención a Clientes (Servicio de lunes a domingo)	104
1.3.3.1 La cotidianidad del trabajo en los CAC's II y III (lunes a domingo)	105
2. CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SERVICIOS: LOS CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL	
2.1 Perfil socio-laboral de los trabajadores de Centro de Atención a Clientes	107
2.2 La Organización del Servicio	110
2.2.3 División del trabajo en la producción del servicio.	110
2.2.4 Supervisión y vigilancia: el Supervisor de CAC	114
2.2.5 Formas de comunicación	121
2.2.6 Estandarización del proceso de servicio en los CAC's	124
2.2.7 El trabajador polivalente	132
2.3 La tecnología en el Centro de Atención a Clientes	137
2.5 La Cultura en los Centros de Atención a Clientes	140
2.6 ¿Cómo hacer llevadero el trabajo: el control y resistencias en el CAC	144

## **CAPÍTULO VI LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL**

1. RELACIONES EN EL CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES	151
1.1 El trabajo en los centros de atención a clientes Telcel	151
1.2 Las interacciones en el Centro de Atención a Clientes	155
1.2.1 Interacción Cliente Trabajador	155
1.2.2 Interacciones entre trabajadores del CAC's	165
1.2.3 Interacciones entre trabajadores – Supervisores y/o Jefe del CAC's	168

2. RELACIONES LABORALES Y CONTRATACIÓN COLECTIVA: LO FORMAL E INFORMAL	171
2.1 Límites a la Contratación Colectiva	171
2.2 Trabajadores eventuales, de planta y aspirantes	172
2.3 Salarios y prestaciones	173
2.4 Uso de la fuerza de trabajo	174
2.4.1 Movilidad de la fuerza de trabajo	174
2.4.2 La jornada Laboral	175
2.5 Estabilidad Laboral: permanencia y despido.	177
2.5.1 Ascenso	177
2.5.2 Despido	178
3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO SINDICAL EN CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES	180
3.1 La Estrategia Sindical: Sindicato Neoproteccionista de Telcel	186
Conclusiones finales	197
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	203
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

El sector de telecomunicaciones móviles mexicano se ha desarrollado sobre parámetros sui generis, lo que marca diferencias sustanciales con otros países latinoamericanos, en México se ha caracterizado por ser un sector que se desarrolla en un contexto de internacionalización de los mercados, con grandes innovaciones y el desarrollo constante de tecnología.

La presente investigación surge del interés en el sector de telecomunicaciones y se enfoca en el análisis y estudio de la empresa América Móvil, en una de sus subsidiarias Radiomóvil Dipsa, conocida comercialmente como Telcel, a través de sus centros de trabajo. El objetivo principal de la presente investigación es reconstruir las estrategias al interior de la empresa, que permitieron establecer una específica Configuración Sociotécnica del proceso productivo de servicios en Centros de Atención a Clientes Telcel (CAC's), tomando como ejes fundamentales las estrategias empresariales de Relaciones Laborales y Sindicales objetivadas y modificadas a través de las interacciones (Jefe, Supervisor, Trabajador, Cliente) y la cultura laboral.

El contenido del documento se divide en seis capítulos. En el Capítulo I se expone el problema y el objeto de investigación, cuyo eje de estudio son las estrategias de Relaciones Laborales y Sindicales de Centros de Atención a Clientes Telcel (CAC's), empresa subsidiaria de América Móvil, en México.

En el Capítulo II, se establece el posicionamiento teórico que guía la investigación. A la luz de la pregunta ¿Cuál es el papel de los sujetos y las estructuras? se presenta la discusión de Variedad de Capitalismos, las Teorías de Relaciones laborales y Sindicales, la polémica sobre la definición de Empresa Multinacional y finalmente la conceptualización de Estrategia, cada una de éstas polémicas se analizan y se reflexionan tomando como eje analítico los planteamientos del Enfoque Teórico Configuracionista.

En el Capítulo III se establece el enfoque epistemológico y la estrategia metodológica amplia; se propone una mirada dinámica, de reconstrucción de la realidad (estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales) la pregunta que guía este capítulo es ¿Cómo realizar una investigación de reconstrucción de la realidad?, la misma que se



responde a partir de un concepto teórico y una perspectiva metodológica: el Configuracionismo.

El capítulo IV se enfoca en caracterizar al sector Telecomunicaciones a nivel internacional, para lograr establecer y ubicar el contexto en el que se desarrolla el mercado de telecomunicaciones mexicano. El desarrollo en este capítulo, se da a través de tres ejes: el contexto económico, el contexto político y el marco regulatorio nacional e internacional, que permite ubicar a la empresa América Móvil en México y su subsidiaria Telcel.

El Capítulo V se enfoca en la Configuración Sociotécnica del proceso productivo de Servicio en los CAC's Telcel, a través de este capítulo se describe y analiza la Configuración Sociotécnica del proceso productivo de Servicios, con énfasis en su rama, es decir una empresa de servicios; se hace evidente la necesidad de incluir la especificidad del servicio que se ofrece (telefonía móvil) y el proceso de trabajo que hace posible se desarrolle ésta actividad.

El Capítulo VII tiene como eje de análisis las relaciones laborales y sindicales establecidas en los CAC's. Se debate sobre las relaciones laborales y sindicales como resultado, es decir, las que se establecieron en los CAC's de Telcel y como éstas tomaron forma, a partir no solo las normas establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo, sino vinculados a prácticas informales, las interacciones y la cultura laboral.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. CONTEXTO DE LAS TELECOMUNICACIONES

El sector de las telecomunicaciones ha sido durante las últimas dos décadas uno de los más dinámicos en las economías desarrolladas, así lo demuestran las estadísticas del sector en los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) los ingresos totales del sector se multiplicaron por seis entre 1980 y 2003, hasta acercarse aproximadamente a los 950.000 millones de dólares.

El sector de las telecomunicaciones en su camino a convertirse en el sector más dinámico de la economía global, ha sufrido grandes transformaciones institucionales, políticas, jurídicas, tecnológicas, etc. La década de los noventa es el parteaguas de este proceso, en un contexto en el que la globalización de las telecomunicaciones se intensifica, y diversos países comienzan a aplicar políticas liberales que favorecen la apertura del mercado, de tal manera que se logran sentar las bases para los procesos de privatización de firmas de telefonía fija.

La política neoliberal que en la década de los noventa se encuentra en proceso de consolidación, limita los subsidios del Estado, lo que permite a empresarios y a empresas transnacionales invertir y adquirir operadoras de telefonía fija, lo que posteriormente permitió que su mercado se expandiera a la telefonía móvil. Los acuerdos para realizar la concesión de empresas nacionales al capital privado son: por un lado, un compromiso estatal de mantener un cierto periodo de exclusividad en el mercado al capital privado y por el otro, los empresarios y las empresas transnacionales tendrían el compromiso, con indicadores objetivos de modernizar la red, reducir lista de espera, incremento de penetración del servicio y ofertar mejores precios (Castejón, S/F).

En diciembre de 1996 en el marco de la reunión de la Organización Mundial de Comercio (OMC), mediante la *Declaración Ministerial sobre Comercio de Productos de Tecnología de la Información*<sup>1</sup> algunos países desarrollados y en desarrollo adquieren compromisos, entre los que se encuentran: la apertura a la Inversión Extranjera Directa (IED) y una mayor

---

<sup>1</sup> Consultado en línea en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/itadec\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/itadec_s.pdf)

competencia en el segmento de la telefonía básica. Las consecuencias de estas acciones fueron en la mayoría de los casos, la consolidación de operadores monopólicos privados durante largos periodos de exclusividad (CEPAL, 2001).

Estos cambios estructurales normativos y regulatorios a nivel internacional, se dieron a la par del desarrollo e innovación de tecnología (revolución tecnológica)<sup>2</sup>, que necesariamente involucraron altas inversiones de operadores privados, de esta manera se pueden identificar a nivel general en el sector de telecomunicaciones para el caso de América Latina, dos procesos de IED: la primera se centró en la privatización de los operadores dominantes en telefonía básica en la década de los noventa por empresas estatales europeas, permitiendo el avance del sector, aunque en la segunda mitad de los noventa avanzaron hacia nuevos segmentos de telefonía; y una segunda ola se inicia con el posicionamiento de las empresas globalizadoras en telefonía móvil, se trata de corporaciones que diseñan e implementan estrategias mundiales, dirigiéndolas a invertir en América Latina.

En el caso mexicano, al igual que en el contexto internacional existen cambios estructurales en la década de los noventa, específicamente en la relación y el cambio de estructuras en el que las modificaciones a las leyes de comunicaciones y las políticas gubernamentales favorecen a los empresarios y a las empresas transnacionales.

El cambio estructural de las telecomunicaciones en México se inicia en 1990, con la privatización de la empresa telefónica Teléfonos de México (Telmex). Grupo Carso de Carlos Slim adquiere esta empresa, por tan solo 442.8 millones de dólares frente a un valor de 73,000 millones de dólares (De la Garza, 2002a). La adquisición de Telmex se da en un contexto de reestructuración productiva que impacto a diversos sectores, entre ellos el sector de las telecomunicaciones, específicamente a Teléfonos de México, que a partir de la década de 1980 experimento modificaciones sustanciales.

Grupo Carso recibió un trato preferente por parte del gobierno mexicano, no solo en cuanto a la compra, que fue un concurso lleno de sombras, sino también con relación al TLCAN,

---

<sup>2</sup> La revolución tecnológica en el sector telecomunicaciones tiene sus inicios en la aparición del nuevo paradigma de la microelectrónica (digital) en los años 70 y 80, posteriormente al final de la década de los 90, con más intensidad, a partir de la recuperación de la crisis de 2000/2003, comienza la difusión de nuevas tendencias en tecnología de redes de acceso en banda ancha, por medio de redes fijas (como la fibra óptica local - FTTH) como por medio de redes móviles (3G, WiFi, WiMax o redes 4G). Ver, Wohlers, M. (2008) *Convergencia tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América Latina*.

lo que le permitió funcionar a Telmex entre 1990 y 1996 como monopolio de la telefonía local y de larga distancia, aunque no de telefonía celular (De la Garza, 2002a), lo que llevo a poder cobrar a otras empresas de telefonía, altísimas cuotas de interconexión (Schamis, 2002:120-121).

Diez años después de la compra de Telmex, Grupo Carso logra diversificarse, operando varias empresas del ramo comercial; en la rama automotriz; en la rama industrial; convirtiéndose en un importante conglomerado en México y América Latina. En el año 2000, Grupo Carso decide expandirse en el mercado de las telecomunicaciones, específicamente en el terreno de la telefonía móvil, generando una reestructuración corporativa que resulta en una escisión de Telmex para crear una nueva empresa, América Móvil, la cual se enfocaría a los negocios inalámbricos en México, en oportunidades internacionales, así como en otros negocios y oportunidades de Telecomunicaciones<sup>3</sup>.

Esta reestructuración corporativa de Grupo Carso, da como resultado la creación de América Móvil, empresa de telecomunicaciones que presta principalmente los siguientes servicios: comunicación inalámbrica; telefonía, tanto fija como Móvil; televisión por cable; servicios de Internet. Actualmente la firma opera en 18 países de América Latina y tiene 276.5 millones de accesos en el continente americano, de los cuales 225 millones corresponden a suscriptores celulares, 28.4 millones a líneas fijas, 13 millones a banda ancha y 10.1 millones a televisión de paga en Centroamérica y el Caribe, siendo su principal mercado de operación México.

En México mediante su filial Radiomóvil Dipsa (bajo el nombre comercial Telcel), provee servicios de telecomunicaciones móviles. En Brasil opera por medio de sus filiales Claro y Americal; bajo el nombre de Claro provee servicios inalámbricos en Argentina, Paraguay, Uruguay y Chile, mientras que en Colombia opera con la marca Comcel. América Móvil también provee servicios de telefonía fija e inalámbrica en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá, su expansión la ha llevado a convertirse en la empresa más importante de toda Latinoamérica.

---

<sup>3</sup> Carta hacia los Accionistas de Telmex por parte del Consejo de Administración, fechada el 15 de septiembre del año 2010. Este documento se encuentra disponible en la página de Internet de América Móvil. [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

## 2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El corporativo más importante en tanto a telecomunicaciones es Grupo Carso; su notabilidad en este sector surge a partir de la adquisición de Telmex en 1990, con la cual obtuvo el monopolio de la telefonía fija durante 6 años, diez años más tarde en el año 2000, en un contexto de expansión del mercado de telefonía inalámbrica, crea América Móvil, empresa que incursiona en la telefonía móvil e internet a nivel internacional, llegando a convertirse en la empresa número uno en América Latina y la cuarta a nivel mundial.

Esta reestructuración corporativa de Grupo Carso, cuyo resultado fue la creación de la empresa América Móvil, plantea reflexiones importantes en diferentes niveles de abstracción; es a la luz de ésta reestructuración corporativa que surge el objetivo de la presente investigación: explicar el modelo de relaciones laborales y sindicales de Centros de Atención a Clientes Telcel (CAC's), la pregunta es: cómo el *contexto económico*, instituciones de gobierno, políticas gubernamentales vinculadas a las relaciones laborales y sindicales influyen en la creación de estrategias sindicales y laborales específicas en la subsidiaria de América Móvil en México, en los CAC's Telcel y cómo éstas estrategias generadas desde el corporativo son objetivadas y/o modificadas a través de las interacciones (Jefe, Supervisor, Trabajador, Cliente) y la cultura laboral que se establecen en los centros de trabajo.

Se retoman elementos como lo son el *sindicato*, un actor importante en la conformación de las relaciones laborales en CAC's Telcel en el año 2000 (año en que se crea la empresa América Móvil), la pregunta es: *¿Qué sucede con la relación Sindicato-Empresa-Estado en la empresa Telcel? ¿Existe una relación de bilateralidad y concertación entre sindicato? ¿Qué tipo de sindicalismo se estableció en esta subsidiaria de América Móvil en México?*

La empresa América Móvil nace en un contexto de una tendencia aguda a la precarización del trabajo, mediante la aparición de diversas prácticas que favorecen la flexibilización. En este contexto macro económico y de políticas neoliberales que promueven la flexibilidad laboral y la precarización del trabajo *¿Qué sucede con las condiciones laborales en su subsidiaria en México, en los CAC's Telcel, son favorables a los trabajadores?, si existe un cambio en las condiciones laborales, ¿qué elementos y factores intervienen? ¿Qué tipo de flexibilidad existe en Telcel?*

Para lograr dar una explicación de lo anterior, se plantea en una discusión teórica y análisis empírico, de tal manera que se logren vincular tres niveles de análisis: macro, meso y micro, es decir, que empíricamente se logre situar en el sector servicios, en la rama de telecomunicaciones en México, considerando la vinculación existente de la empresa Telcel con el modelo económico establecido en México, tomando en cuenta las instituciones de gobierno, así como las políticas gubernamentales vinculadas a la regulación del sector, las relaciones laborales y sindicales, que presionan y posibilitan a los agentes para conformar las estrategia empresariales, que no siempre pueden ser implementadas de manera unidireccional, se plantea un análisis de las estrategias como resultado que lograron implementarse en Centros de Atención a Clientes Telcel.

En el plano teórico, se analiza un empresa que pertenece al sector el de servicios, un sector con características diferenciadas a las propias del sector industrial, con particularidades específicas, lo que nos conduce a asumir y discutir con otros autores la propuesta de Enrique De la Garza (2010) de que los trabajos no clásicos (servicios) pueden ser analizados como una *configuración Sociotécnica de procesos laborales en servicios*, aunado al concepto ampliado de trabajo, de control de relaciones laborales y de nuevos sujetos con nuevas prácticas laborales y procesos de significación. El concepto ampliado de trabajo hace referencia a los trabajos no industriales que los define, la producción inmaterial en la que no es posible separar producción, circulación y consumo (por ejemplo, la obra de teatro, el servicio médico) y que pueden implicar la incursión de otros actores en el proceso productivo, como puede ser la incursión del cliente en el proceso de trabajo (De la Garza, 2010). De esta manera se reconoce la existencia de un nuevo actor en el proceso de trabajo, el cliente y que se puede ampliar al proceso de toma de decisiones estratégicas (Hernández, 2012). La discusión teórica que se plantea, permite definir, la configuración Sociotécnica y el modelo de relaciones laborales y sindicales en Telcel, tomando como ejes empíricos de discusión: las relaciones entre el sindicato, la empresa y el Estado, la bilateralidad o no, el tipo de organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, el arreglo tecnológico, así como las condiciones de trabajo, negociadas o no, todos estos elementos, resultado de la interacción entre las diferentes estructuras, culturas y acciones.

En resumen, la directriz que guía la investigación es establecer la configuración Sociotécnica del proceso productivo de servicio, a partir de la materialización de las

decisiones estratégicas en la configuración de relaciones laborales y sindicales, en una compañía de telecomunicaciones América Móvil, específicamente en los Centros de trabajo de Telcel (que laboran de lunes a viernes y los que laboran de lunes a domingo), dentro de una economía neoliberal, en un escenario laboral en el cual la flexibilidad laboral pretende ser el núcleo duro de las Relaciones Laborales en México.

## CAPÍTULO II

### POSICIONAMIENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### 1. LA PERSPECTIVA CONFIGURACIONISTA

La acción social, es uno de los grandes temas que ha guiado diversas discusiones teóricas, el cómo explicarla depende de la perspectiva adoptada, por ello se deja claro que para el desarrollo de esta investigación se toma como eje el *Configuracionismo* propuesto por Enrique de la Garza. La perspectiva teórica y metodológica configuracionista contempla lo incierto, lo no articulado en apariencia y que puede ser conectado a través de las prácticas, y cómo también lo conectado puede ser desarticulado. Es así como el concepto de configuración permite articular aspectos definidos con otros poco claros, para captar el dinamismo de la realidad social y analizar las potencialidades de especificación de lo ambiguo a través de las prácticas (De la Garza, 2003).

Esta propuesta toma en cuenta a los sujetos desde una mirada no determinista (estructuralista, evolucionista, racionalista, positivista, etc.), plantea que los sujetos encuentran siempre espacios de posibilidades para la acción, visión que permite entender la acción con base a un conjunto de variables estructurales y relacionales que se vinculan con elementos subjetivos y que es posible identificar empíricamente (Hernández, 2007:235).

La relación dialéctica entre estructura-subjetividad-acción, base de la propuesta configuracionista, plantea que las acciones se encuentran acotadas por estructuras e instituciones que no anulan la capacidad de dar sentido a la acción; incluso, en un momento dado, estos acotamientos pueden posibilitar la acción, ya que la subjetividad, que da sentido y significado, antecede a la práctica, y ese significado la acompaña en su transcurrir y en su resultado. También hay que resaltar que en la acción está presente la cultura (no sistémica), el poder y el interés.

La configuración es la base de una propuesta más amplia, en la que se parte de una crítica a las propuestas normativas y funcionales para explicar la realidad; es decir, el concepto de *configuración* es entendido como un arreglo de características que se extraen de la realidad, pero más que dar un resultado a priori, es un concepto para corroborarse (De la Garza, 1999b:130-131).



De esta manera, en este capítulo se discute los planteamientos de la Escuela de Variedades de Capitalismo, en torno al desarrollo económico desde la perspectiva de la Empresa y sus relaciones al interno y externo, problematizado este planteamiento a la luz de las distintas teorías y enfoques en términos de conceptos como: la empresa y la estrategia, bajo la línea de análisis ya discutida por la teoría social sobre el papel que le otorgan a los sujetos y la función que tienen las normas, las reglas, asumiendo que tanto estructuras como sujetos (agency) son importantes en el proceso, no solo de toma de decisiones, sino en la objetivación en las estrategias empresariales de Relaciones Laborales y Sindicales.

## **2. LA POLÉMICA DE VARIEDADES DE CAPITALISMOS**

Aunque los objetivos de esta investigación son distintos a los planteamientos de la Escuela de Variedades de Capitalismo (VdC), se consideró importante retomar la discusión de convergencia divergencia de capitalismo a la luz de una reflexión que permita establecer las líneas de análisis fundamentales en torno a las discusiones primordiales para esta investigación: la configuración de Relaciones Laborales y Sindicales.

El debate de VdC surge en la década de los sesenta, aunque se revitaliza en la década de los noventa, en medio de una coyuntura que suponía solo habría un modelo de desarrollo económico, el Neoliberal. En la década de los años 2000, se acentúa esta discusión frente al argumento de que las formas de organización capitalista no liberales estaban destinadas a desaparecer, dando paso al “nuevo” capitalismo global, que conduciría hacia una convergencia de tipo neoliberal, consecuencia de directrices mundiales comunes, como la globalización y la competencia, que obligarían a la instauración del modelo más eficiente, que era la forma norteamericana de Neoliberalismo (Friedman, 2000).

Frente a la postura de convergencia de capitalismo, surge una posición en contra<sup>4</sup> que cuestionó la promesa de éxito del neoliberalismo globalizado y su viabilidad, se argumenta

---

<sup>4</sup> De acuerdo a Ebenau y Suau (2012:3) un eje importante entre estas dos posiciones, se centraba en la interpretación correcta del surgimiento de los llamados “tigres” del Este Asiático, aunque el Banco Mundial intentaba explicar el éxito relativo de países como Taiwan y Corea del Sur entre otros, como consecuencia de su adhesión a los preceptos de la ortodoxia económica, prevalecieron, en última instancia, las interpretaciones más heterodoxas, que enfatizaban la desviación sostenida del neoliberalismo en las estrategias económicas de estos países y, en este contexto, destacaban en particular el rol decisivo del Estado desarrollista en “gobernar el mercado”. Ver Wade (1990) *Governing the Market. Economic Theory*

la imposibilidad de un único modelo económico (Campbell y Pedersen, 2001), ya que existen ciertos márgenes de maniobra política de Estados nacionales frente a presiones económicas que surgían de su entorno transnacional y global, e incluso por la preexistencia de marcos institucionales (Coates, 2000), contraponen a la tesis de Convergencia, la perspectiva de VdC, es decir, la diversidad, la existencia de economías distintas al modelo neoliberal de la forma norteamericana (Bruff, 2005).

El planteamiento de VdC (deriva de la Economía Institucional Comparada)<sup>5</sup> es una reflexión más que una teoría, es una propuesta sistemática de argumentos críticos que contradicen la tesis de una tendencia a la convergencia económica. La propuesta de VdC analiza la economía desde la perspectiva de la empresa, concebida como actor central de la economía capitalista (Bizberg y Théret, 2015:23), el eje de análisis se orienta al estudio de las relaciones que establece la empresa al interno (con sus trabajadores) y al externo (con otras empresas clientes, sindicatos, bancos y el propio Estado) (Schneider y Soskie, 2009:6). Al situar a la empresa como centro del análisis, ésta propuesta intentó construir un puente entre los estudios de empresa y la política económica comparada, dos disciplinas que a menudo circulan distantes y sin puntos de conexión (Bertoldi, 2006:593).

La perspectiva de VdC examina a las empresas en términos de vinculaciones, el éxito de la empresa supone, depende de una buena coordinación con los demás actores en el desarrollo de las funciones que previamente se han asignado a sí mismas en las diversas esferas económicas<sup>6</sup>. Entre esas funciones incluyen la *corporate governance*<sup>7</sup>, las relaciones industriales, la fijación de estándares, la adquisición de competencias y las relaciones empleadores/asalariados. Las competencias específicas de las empresas dependen de su

---

and the Role of Government in East Asian Industrialization; Wade (1996) Japan, the World Bank, and the Art of Paradigm Maintenance: The East Asian Miracle in Political Perspective; y Lo (1999) The East Asian Phenomenon: The Consensus, the Dissent, and the Significance of the Present Crisis.

<sup>5</sup> A la tradición de la Economía Política Institucional pertenecen otras escuelas heterodoxas como la teoría de sistemas sociales de producción de Hollingsworth, H. y la teoría de la regulación de Boyer, (véase Boyer, R. (1999) *The Variety and Dynamics of Capitalism*, y Hollingsworth, H. (1997) *Continuities and Changes in Social Systems of Production. The Cases of Germany, Japan and the United States*).

<sup>6</sup>La esfera de: las relaciones laborales; la de educación y capacitación en la empresa; la de gobierno; la de relación entre empresas; la de coordinación entre empresarios y trabajadores (nivel de la empresa).

<sup>7</sup> Diversos aspectos constitutivos del gobierno corporativo, condicionan el desempeño de la empresa, aspectos que pueden ser internos o externos. Véase Gaitán (2012) Argentina tras el colapso, ¿Un retorno al estado desarrollista?

capacidad de coordinación, claro que con los condicionamientos del ordenamiento institucional en el cual operan (Regini, 2006:610).

La VdC se da por las complementariedades institucionales, que hacen referencia a cómo las naciones implementan una particular forma de coordinar una esfera de la economía (Hall y Soskice, 2001b:14; Hall y Soskice, 2001a) y cómo ésta tiende a desarrollar prácticas complementarias en otras esferas por analogía. Las empresas pueden ejercer presión sobre el Estado para que éste promueva la formación de instituciones que pasen a ser complementarias de las ya existentes en la economía (Hall y Soskice, 2003), generando una densa red de asociaciones de negocios que operarían de forma colectiva y estandarizada.

Los sistemas económicos estarán caracterizados, por varias formas institucionales (Amable, 2003 y 2007), dando lugar a dos tipos de política económica: la Economía de Mercado Liberal (EML) o la Economía de Mercado Coordinado (EMC), que definen la manera en que las empresas resuelven los problemas de coordinación con los distintos actores con los que se relacionan en distintas esferas.

Cuadro 1. Economía de Mercado Liberal y Economía de Mercado Coordinado

<b>Economía de Mercado Liberal</b>	<b>Economía de Mercado Coordinado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento de las empresas resulta en un equilibrio caracterizado por las condiciones de oferta y demanda determinadas en los mercados competitivos.</li> <li>• Las empresas coordinan sus actividades mediante la jerarquía y los mercados competitivos.</li> <li>• Las relaciones del mercado se caracterizan por intercambios impersonales de bienes y servicios en un contexto de competencia.</li> <li>• Las firmas coordinan sus actividades a través de la competencia del mercado y la garantía jurídica de los contratos.</li> <li>• Las estrategias corporativas de las empresas están orientadas al mercado.</li> <li>• Se favorece la existencia de mercados de trabajo fluidos en un contexto de sindicatos débiles, relaciones de mercado más competitivas.</li> <li>• Una menor tendencia a la complementariedad entre firmas.</li> <li>• Generan más empresas que se ocupan de ampliar las fronteras tecnológicas e implementar innovaciones radicales.</li> <li>• Industrias orientadas al futuro y sector de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas dependen de relaciones extra-mercado para coordinar sus emprendimientos con otros actores y desarrollar sus competencias.</li> <li>• Se basan en negociaciones cooperativas y redes de organizaciones que articulan a los distintos actores involucrados en los procesos económicos.</li> <li>• La coordinación estratégica entre las empresas y los demás actores es un elemento fundamental para que puedan generar sus propias competencias y el intercambio de información entre los actores estratégicos.</li> <li>• Caracterizada por negociaciones colectivas entre sindicatos y asociaciones industriales.</li> <li>• La existencia de sistemas educativos capaces de proporcionar capacitación a los trabajadores</li> <li>• Mejor estructuradas para la producción de innovación acumulativa.</li> <li>• Se encuentran únicamente en adaptaciones de menor importancia en la industria tradicional y en declive.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a los autores Hall y Soskice, 2004; 2006a; 2006b; 2001; 2001b

Las especificidades de un determinado tipo de capitalismo, se reforzarían cuando un tipo de coordinación empleado por una nación, es ensayado para ofrecer un mecanismo complementario en otra esfera del gobierno económico (Hall y Soskice 2001b:18). La propuesta de VdC busca colocar cada economía capitalista desarrollada en uno u otro tipo de capitalismo, las diferencias nacionales y la continua divergencia, se refleja en diferentes tipos de innovaciones tecnológicas, este supuesto se relaciona con lo que constituye la innovación radical y la innovación incremental. Se supone que toda innovación en las nuevas industrias representa innovación radical, mientras que todo antiguo puede significar solamente innovación incremental. Esto se debe a que en el análisis de VdC se usan como aproximación diferentes sectores para diferentes tipos de innovación (Crouch, 2005c:443).

Los supuestos de VdC son: 1) la convergencia hacia un sistema económico no opera de manera simplista, solo guiada por lo que dicta el mercado; 2) cuestiona la idea de que la globalización<sup>8</sup> traerá la convergencia de economías, a través de explicar lo que sucede con las firmas transnacionales, para ello incorpora las teorías de la firma a la discusión de la economía política (Barney 2001); en esta incorporación resalta su pensamiento guiado por la economía de costos de transacción de Williamson y la nueva economía institucional de North (Bohle y Greskovits, 2009), su principal supuesto es: *el sistema económico es el resultado de las instituciones (no únicamente globales, ya que estas aterrizan en instituciones locales)*.

El principio conceptual del análisis es que la variedad de construcciones y prácticas institucionales que regulan los sistemas económicos no se distribuyen al azar a través de los países (Hall y Soskice, 2001a), el debate se centra en la función de las instituciones, son las instituciones las que dirigen, estructuran, y ponen las reglas para los actores en general (vinculada a visiones estructuralistas) (Allen, 2004) e incluso, posee un enfoque funcional, al entender que las instituciones se coordinan y funcionan de manera armoniosa para llevar a las economías al éxito, cuyos acuerdos institucionales serán los que aporten beneficios económicos a la comunidad e incluso sectoriales (Hall y Thelen 2005).

---

<sup>8</sup> Para mayor profundidad sobre tema, véase los trabajos de Bruff, I. (2005) Making Sense of the Globalization Debate when Engaging in Political Economy Analysis; Bruff, I. (2011) What about the Elephant in the Room? Varieties of Capitalism, Varieties in Capitalism; Streeck, W. (2010). E Pluribus Unum? Varieties and Commonalities of Capitalism; y Coates, D. (2005) Paradigms of Explanation. En D. Coates (2005), Varieties of Capitalism, Varieties of Approaches.

El discurso de VdC esta permeado de una visión funcionalista, estructuralista y de consenso (Deeg y Jackson, 2006:24) en dos conceptos: poder y cultura. En esta propuesta el conflicto y poder son elementos que generan y siempre conducen al equilibrio, consecuencia ineludible de la función de las instituciones. Las instituciones se convierten en las reglas de juego determinadas de manera endógena (aunque surja conflicto), una vez establecido el compromiso sobre las reglas, los agentes las toman como parte integrante de su entorno; de este modo, se definen sus estrategias y su acción integradas por las restricciones de reglas (Amable, 2007:206; Hancké, *et al*, 2007).

El concepto de Cultura, por otro lado, contribuye a determinar diferencias observables en materia de política económica (Hall y Soskice, 2001b:12-14). La cultura para VdC es un elemento constitutivo del conocimiento común, que hace posible la colaboración estratégica, es decir, un conjunto de conocimientos y prácticas que se han venido desarrollando en el curso de la historia, en ámbitos locales o a nivel nacional, y que no son fácilmente duplicables o importables. (Hall y Soskice, 2006b:613), permea una visión de cultura funcional, la posibilidad de alcanzar equilibrios estratégicos eficaces depende también de la presencia de un acervo adecuado de "conocimiento en común", acumulado a través de la experiencia y que a menudo se halla incorporado dentro de una cultura industrial o nacional específica (Hall y Soskice, 2006a:575).

Entorno a los presupuestos de VdC, la pregunta que surge es: ¿Cuál es el papel de los sujetos en la explicación de la diversidad o convergencia de capitalismo?, la respuesta es evidente, los actores son racionales estratégicos, en interacción estratégica unos con otros (Hall y Soskice, 2006a:573), aunque se entiende que la racionalidad de los sujetos no implica siempre el egoísmo auto-interesado, su argumento es que en medio de esta racionalidad hay lugar para las lealtades, las ideologías y el sentido de responsabilidad pública (Hall y Soskice, 2006b:613), sin embargo la propuesta de VdC, es un Neoinstitucionalismo que acepta completamente la lógica neoclásica, llevando en el largo plazo que todas las empresas que no pertenezcan al mercado fallarán al afrontar el futuro. (Crouch, 2005c:443).

La propuesta se basa en establecer tipologías de economías, aunque argumentaron, se trataba de un instrumento heurístico para el análisis de los tipos de políticas económicas

(Hall y Gingerich, 2004), cuyo propósito principal no era subdividir las economías en "tipos", sino explicar un conjunto de procesos que forman el núcleo del funcionamiento de las políticas económicas, junto con las diferencias nacionales en las instituciones que les sirven de base. El carácter de tipología, permea todo el discurso de VdC e incluso se puede decir es una descripción de dos sistemas económicos concretos (aunque incluyeron en el análisis otros países desarrollados) Alemania, por un lado, Estados Unidos y Gran Bretaña por el otro (Crouch, 2005a; 2009; Crouch, et al., 2005b; Streeck 2010), cada tipo (EMC/EML) trae consigo ventajas comparativas institucionales distintas que conducen a desarrollar distintos procesos de innovación (Pontusson, 2005), esta tipología dual al clasificar las experiencias nacionales omite aspectos específicos y distintivos de cada país (Schmidt, 2007).

El aporte del enfoque es su visión de empresa como actor, sin embargo, los aportes son viciados porque su modelo prácticamente no le permite autonomía a la empresa en su contexto macroeconómico social (Crouch, 2005c: 444), ello deriva de su enfoque institucionalista, y de su concepción de sujetos determinados por las instituciones, dándoles nula capacidad o posibilidad de acción y resistencia.

La Cultura no siempre es funcional al sistema, al colocar en el análisis el conflicto se evidencia que las estructuras, instituciones, etc., que regulan el sistema económico, local, nacional, regional o global, no siempre son resultado de una acción coordinada y consensual de los actores, sino consecuencia de luchas, relaciones de poder asimétricas, conflictos o negociaciones pasados, por tanto, estas no están dadas, ni tienden al equilibrio, ni son estáticas, por el contrario, son dinámicas. Si bien, las estructuras globales y locales presionan a las empresas hacia el cambio, son los sujetos sociales (con intereses no solo económicos) quienes tienen espacios viables para actuar frente a instituciones.

La visión estructural, funcional y de consenso de la polémica de VdC, se puede reflexionar y discutir sobre la unicidad o diversidad no dentro de polaridades o dos tipologías cerradas, sino cómo se dan los arreglos entre los diferentes actores en relación con/y en las estructuras e instituciones que los presionan, las diferentes culturas, subjetividades, con las relaciones de poder asimétricas. La firma no decide sino los actores dentro y fuera de ésta frente a estructuras locales, regionales y globales. No habría una sola forma de dar sentido,

por lo tanto, no existe una sola forma de decidir y tampoco un solo tipo de capitalismo, aunque las presiones estructurales fueran semejantes. Los conflictos que surgen al interno de la empresa son fundamentales para comprender como se construyen y configuran las relaciones laborales y sindicales dentro de una firma, las cuales al poner como eje de análisis a los sujetos laborales ponen en evidencia las trayectorias divergentes que han tomado las empresas y las economías en países latinoamericanos como México.

### ***2.1 Relaciones Laborales y Sindicales***

El debate actual de VdC se vincula con el análisis de las relaciones que surgen al interno de la empresa, y como resuelven éstas los problemas de coordinación con los sujetos en este nivel. Sin embargo, la discusión de las Relaciones Laborales es un problema añejo. La Sociología de las Relaciones Laborales contemporánea planteó el debate entre las corrientes funcionalistas y neomarxistas sobre el orden laboral y las formas de regulación. Los primeros planteamientos surgen del matrimonio Webb, quienes abren la discusión y comienza su desarrollo, surgen propuestas como la de las Escuelas de Relaciones Humanas, la de Oxford y Wisconsin, hasta llegar a la teoría sistémica de Dunlop, esta última se convertiría en la visión hegemónica para explicar las Relaciones Laborales durante décadas. La Teoría de Dunlop es fuertemente criticada por la forma de entender el conflicto en las Relaciones Laborales (conflicto como una patología que podía ser prevenida mediante instituciones o leyes compatibles e integradas). A partir de los sesentas y hasta la década de los ochentas Hyman, Braverman, Edwards, Friedman y Burawoy incluyeron en el análisis de las relaciones laborales, elementos como el conflicto y el consenso, entendiendo que los consensos son de vigencia temporal, y que su capacidad de armonizar a las partes tiene vigencia bajo determinadas circunstancias y que modificadas éstas emerge de nuevo el conflicto.

Para la década de los noventas surge la perspectiva de la elección estratégica, perspectiva que entiende que los elementos que constituyen las relaciones laborales son las interrelaciones cotidianas entre trabajadores, supervisores y en los contextos sindicales, los enlaces sindicales locales, pues son el espacio en el que los sujetos (empresario) pueden observar los efectos de sus decisiones y estrategias adoptadas.

La discusión de convergencia divergencia nutre las teorías de las Relaciones Laborales, su punto de partida es el proceso de globalización, las políticas internacionales, etc., y cómo estos elementos, se manifestaban en el piso de la fábrica o empresa, se discute si existe una tendencia hacia un modelo de relaciones laborales y sindicales único o una diversidad de relaciones laborales y sindicales.

La discusión fue anticipada por Dore (1992), casi una década más tarde por Katz y Darbinshire (2000) ponen el debate en el centro de la discusión, en el fondo la pregunta es: ¿en qué medida las presiones globales (factores competitivos, desregulación, privatización) condicionan o determinan la convergencia y/o la divergencia de los sistemas nacionales de relaciones laborales?

Con el auge del neoliberalismo y la globalización, las teorías de la Convergencia se retoman pero ahora en relación al futuro de las Relaciones Laborales y Sindicales, se discute a partir de la nueva ola de estrategias globales de las grandes empresas multinacionales, el énfasis se encuentra en las grandes estrategias de descentralización manifiestas en la estrategia de externalización (filial, subsidiaria, subcontratación), y como esta tendencia impacta en las relaciones laborales y sindicales. Se asume que la globalización trae consigo flexibilidad en el trabajo<sup>9</sup>, que puede manifestarse en tanto leyes laborales, contratos colectivos, y la reducción (eliminación) del poder de los sindicatos (De la Garza, 2002b).

Los sindicatos en este nuevo contexto se harán partícipes de la cultura, las políticas y estrategias de los dueños de producción, la ideología sindical se modifica de estar a favor de los intereses colectivos, para consolidarse en una organización sindical funcional que responde a las necesidades de modernizar el aparato productivo y flexibilizar las relaciones

---

<sup>9</sup> La noción de flexibilidad laboral tiene un uso amplio y ambiguo, Echeverría (2003) considera que el término flexibilidad se diferencia de acuerdo al tipo de países, por ejemplo, en los países desarrollados, los procesos de flexibilización laboral han respondido a fenómenos tecnológicos y en la organización del trabajo que se complementan. Se ha dado una coherencia entre las transformaciones en la producción (de estandarizada a variable) y los cambios en el empleo (de estable a adaptable a esas transformaciones), esto vinculado a que las relaciones de trabajo en este tipo de países son relativamente más homogéneas; por el contrario en los países en desarrollo el término flexibilidad se aplica *con soltura a cualquier cambio en las relaciones laborales que rompa con los marcos de la relación de trabajo dependiente clásica, aun cuando el sustrato y los contenidos de la relación no se hayan transformado*, debido a que en estos países existe una gran heterogeneidad productiva, técnica y organizacional. Ver Echeverría, M. (2003) "Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral".



laborales en base a las exigencias del mercado, teniendo un impacto negativo en las condiciones laborales de sus agremiados (Hernández y Bonomie, 2007:61).

La tendencia hacia la flexibilidad al interno de la empresa, en el ámbito de la organización del trabajo y de las relaciones laborales, utilizando una terminología tradicional, se trata de una flexibilidad de carácter funcional y salarial; o tratarse de un tipo de flexibilidad concertada entre gerencia y sindicato (De la Garza, 2006b), es necesario resaltar que aunque existan una diversidad de tipos de flexibilidad, está siempre será un elemento vital para el éxito del programa de outsourcing en un entorno incierto (Narasimhan y Jayaram, 1998).

Autores como Elmuti (2003), Cassale (1996), Outlay y Rangathan (2005) plantearon que la estrategia de externalización, manifiesta en el outsourcing<sup>10</sup> si es planificada previamente, puede resultar en una reducción de costos, para mejorar la calidad y la productividad dentro de la empresa, sin que esta reducción sea su principal objetivo, por otro lado, la estrategia empresarial de subcontratación de acuerdo a otros autores quizá tiene su origen en la necesidad de introducción de tecnologías en la producción, lo que minimizó el valor al trabajo físico, logrando imponer la producción flexible como modelo ideal para la optimización tecnológica y para la respuesta de nuevas exigencias del mercado y los cambios en la composición del producto (Iranzo y Leite 2006), sin embargo, no se puede negar que el outsourcing implica cambios drásticos en la naturaleza del trabajo, el control y el diseño de la organización (Lever, 1997; Klass, et al, 2001; Engardio, *et al*, 2003 citados por Elmuti, et. al., 2010)

La tesis de la Convergencia asume que el outsourcing, así como el resto de las formas de flexibilidad laboral<sup>11</sup> son con todos los efectos negativos en las condiciones de trabajo, la

---

<sup>10</sup> Varios autores han intentado realizar un marco teórico acerca del outsourcing, a partir de teorías como los costos de transacción, considerando que las empresas utilizan las partes externas con el fin de reducir las transacciones internas y los costos de producción (Bolumole y Nasland, 2007) o los costos laborales (Kumar y Eickhoff, 2006).

<sup>11</sup> En el caso mexicano se tiene una larga historia sindical corporativa (puede definirse al corporativismo como un sistema de representación/intermediación de intereses, en el marco del cual los actores son organizados en un número limitado de categorías funcionales, obligatorias, disciplinadas, jerarquizadas y al margen de toda competencia. El Estado las reconoce (incluso las crea), y tienen el beneficio del monopolio de la representación en la medida en que logran a cambio de controlar la selección de sus dirigentes, el tipo de demandas que se expresan y el apoyo que reciben (Schmitter, 1974 y 1992), es posible encontrar sindicatos como el SNTE y STRM, que tienen una amplia participación en el proceso de trabajo, que ante los

nueva tendencia en las relaciones laborales, sin embargo, antes de realizar una aseveración tal, es necesario tomar en cuenta las especificidades locales, nacionales o regionales, en donde las instituciones gubernamentales, las políticas emanadas del Estado, manifiestas en las instituciones de gobierno con relación a las relaciones laborales y sindicales, las relaciones políticas y de poder con las que interactúan los sindicatos, las empresas y el Estado, la cultura regional, nacional, gerencial o de trabajo existentes, ejercen presiones que influyen en la creación e implementación de un tipo de estrategia empresarial de relaciones laborales y sindicales, y donde la acción en donde los sujetos (empresarios, trabajadores y sindicatos) intervienen y pueden generar otro tipo de estrategias diferentes a las dictadas por las macro estructuras económicas, políticas y sociales (De la Garza, 2000), estos son elementos que ponen en duda la tesis de convergencia de relaciones laborales y sindicales basadas en el outsourcing y la flexibilidad.

La tesis de Convergencia de Relaciones Laborales frente a la globalización, es cuestionada por Katz (2011), quien sostiene que un elemento que ha conducido hacia una diversificación, más que unificado las estrategias de relaciones laborales y sindicales implementadas dentro de un mismo país, en este sentido pone de manifiesto que existe una diversidad de modelos de relaciones laborales no solo entre países sino al interior de cada país, destaca la existencia de heterogeneidad interna dentro de una economía nacional e incluso entre empresas (Katz, 2011).

Katz se adhiere a esta crítica hacia el determinismo sobre si existe una tendencia a la convergencia de Relaciones Laborales y Sindicales (Katz y Darbshire, 2000; Rehfeldt, 2000; Locke, 1995), reconoce que existen patrones comunes de cambios en las relaciones laborales en los países como lo son; la descentralización del Estado y la competitividad, elementos que plantean una convergencia entre diversos países. Por otro lado, también afirman, que estas Relaciones Laborales y Sindicales que se instauran y desarrollan en diferentes países, sectores o empresas, pueden combinarse y producir divergencias no solo entre diferentes países, sino dentro de una misma nación, dependiendo de elementos como

---

pronósticos negativos, han sabido adaptarse al contexto neoliberal y globalizado actual, sin llegar a convertirse en sindicatos clasistas, blancos, de negocios, de sector o rama, etc. Ver, Rehfeldt, U. (2000), *Globalización, neocorporativismo y pactos sociales*.

las instituciones, la cultura, el espacio y el tiempo en el que se desarrollan y configuran estas Relaciones Laborales y sindicales.

Las similitudes son reconocidas como aquellas que enfatizan las divergencia, al mismo tiempo que se muestra la existencia de convergencias, que enfatizan las similitudes dentro de cada país o entre países, es decir, si bien es cierto que existen similitudes en las estrategias de Relaciones Laborales y Sindicales implementadas como lo son: la pérdida de poder de los trabajadores o el outsourcing, también existen divergencias, entre países, sectores productivos e incluso empresas, estas estrategias empresariales no pueden implementarse (ya sea por restricciones institucionales, sindicales, legales, resistencia de los trabajadores por el tipo de tecnología, el producto etc.).

La propuesta de Diversidad de Relaciones Laborales y Sindicales es una postura que le otorga gran interés a las instituciones, perdiendo de vista la centralidad del sujeto en las convergencias divergentes de relaciones laborales, alude a que las instituciones son quienes dictan las condiciones sobre que estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales se deben seguir.

El debate de VdC y el de convergencia/divergencia de relaciones laborales y sindicales se emplean en el análisis de la Empresa Multinacional en tanto éstas nuevas tendencias de estrategias globales (como lo es la de descentralización), que se va a traducir en nuevas relaciones laborales y sindicales. Al respecto se sostiene, que existe una sola forma capitalismo, que opera de manera distinta en cada país, con especificidades, no solo en tanto diferentes instituciones, sino con distintos actores sociales en distintos niveles locales, regionales y globales, las estrategias de relaciones laborales y sindicales divergen no solo entre firmas sino al interno de una misma corporación.

Se asume que no puede existir un único camino, ni modelos únicos de relaciones laborales y sindicales, no por la existencia de marcos institucionales nacionales, sino porque los empresarios y/o top managers construyen, desarrollan y transforman sus estrategias, en este caso de relaciones laborales y sindicales (que dan forma a configuraciones sociotécnicas específicas) en situaciones concretas (tiempo y espacio), con intereses específicos de los actores que intervienen (sindicato, empresa y trabajadores, estado) y con la capacidad de agencia de los sujetos en interacción con diversas estructuras, en dónde éstas, no

determinan, sino que posibilitan y presionan para accionar en procesos contradictorios, sin negar la existencia de relaciones de poder asimétricas, las distintas culturas y subjetividades.

La perspectiva supone nuevos retos en la conceptualización y análisis de las empresas, los sujetos (empresariales y laborales) al incluir las interacciones y formas de relación bajo nuevas formas las compañías con los actores y las instituciones que se involucran en el mundo de la empresa y del trabajo; en cómo se da la relación y cómo se decide en los aspectos relacionados con la producción, la capacitación, la definición de las características de la fuerza de trabajo, las relaciones laborales y sindicales, con las diferentes instituciones y gobiernos (leyes, formas de resolver las legalidades que corresponden a una forma específica de interpretarles y operarlas), pugnas entre regiones, políticas económicas diferenciadas entre las corporaciones y éstas con sus subsidiarias, con las filiales o con las empresas subcontratadas.

Puede observarse que los supuestos de relaciones laborales y las organizaciones sindicales carecen de una conceptualización e inclusión de los *sujetos* (empresario, supervisores, trabajadores, sindicato, sujetos políticos), de manera que en el centro de análisis de la EMN el problema es teórico y metodológico, ¿cómo conceptualizar? y ¿qué metodología es más acertada para el estudio de la Empresa, el Empresario y las Estrategias (productivas, de relaciones laborales y sindicales)?, evitando los determinismos estructuralistas, de misiones universales y de racionalidades instrumentales y/o limitadas, pero al mismo tiempo sin caer en el subjetivismo, a través de hacer evidente la actual circunstancia histórica en la que se desenvuelven y se relacionan estos, tal es el caso de la construcción de Relaciones Laborales y Sindicales en México.

## **2.2 La Relación Laboral Ampliada y las Estrategias Sindicales**

El análisis de las estrategias de relaciones laborales y sindicales ha sido históricamente guiado por problemas fundamentales como: las relaciones de poder en torno a la bilateralidad o unilateralidad en la toma de decisiones; la rigidez o flexibilidad de las relaciones laborales; la bilateralidad y flexibilidad consensuada, negociada o conflictiva (De la Garza, 2006c: 30), incluir el poder de decisión de (y en) la empresa, los clientes, los

trabajadores y el sindicato en el establecimiento de las relaciones laborales y sindicales es un elemento fundamental.

Las relaciones laborales pueden ser entendidas como el conjunto de relaciones sociales que se generan en el trabajo, que incluyen los aspectos de regulación colectiva de las condiciones de empleo, de trabajo y del proceso de trabajo, tales como las normas formales o informales los procedimientos y mecanismos mediante los cuales se regulan las relaciones en el trabajo, así como los agentes que las conforman (Köhler y Martín, 2005), otorgándole un papel activo a los sujetos, las relaciones laborales pueden ser definidas como aquellas que se establecen entre los distintos actores involucrados, en el proceso productivo y que son resultado de la articulación concreta de estructuras, subjetividades y acciones en un momento dado (De la Garza, 2006c).

Se requiere de un concepto de *relación laboral ampliada* (De la Garza et al, 2009 y 2012) que incorpore las nuevas formas en las que se expresa el conflicto, nuevos sujetos laborales (además de Empresario, supervisores, trabajadores, sindicato, incluir al cliente), los distintos objetos de regulación y los diferentes niveles en los que estas disputas se manifiestan. Las relaciones laborales no se agotan en la relación capital-trabajo, sino que incluyen a todos los actores que juegan un papel importante en la producción del servicio, no sólo en el nivel estrictamente productivo sino también en otras instancias en las que se define “lo laboral”. Con la inclusión del cliente en el momento de la producción el concepto de relaciones laborales clásico<sup>12</sup>, resulta poco satisfactorio para explicar la realidad en el trabajo en el sector servicios, para el cual el buen trato al cliente no se encuentra pactado en la relación laboral, en éste sentido el cliente que no es patrón ni obrero, pero que frente al incumplimiento de esta norma (buen trato, servilismo, cortesía) puede acudir a instancias de regulación diseñadas para el trabajador, e incluso eventualmente (en situaciones extremas) puede también recurrir al derecho civil o al penal, la presión del cliente (la regulación del trabajo) puede encontrar apoyo en reglas de la organización que emplea al trabajador -las horas de entrada, igual que las horas de salida, pueden ser motivos de disputa.

---

<sup>12</sup> El concepto clásico de relaciones laborales hace alusión a la existencia de reglamentos formales (cuerpos de leyes, contratos y convenios) o costumbres y una relación laboral donde existen solo dos sujetos extremos en cooperación o conflicto (empresario-trabajadores).

En palabras de Enrique de la Garza (2009: 10) las reglas burocráticas de la empresa pueden ser usadas por los usuarios y con esto adquirir un carácter tripartito en la práctica la regulación laboral. En este caso, las relaciones laborales incluyen las que se dan entre trabajadores y la empresa (gerentes, jefes, coordinadores y supervisores), entre trabajadores y los clientes-usuarios en diferentes niveles.

La perspectiva adoptada, el configuracionismo, permite reconocer que existan aspectos coyunturales y estructurales heredados que, si bien no determinan las relaciones Laborales en el piso de la empresa, si dotan de ciertos elementos que permiten explicar y entender porque y cómo se configuraron las Relaciones Laborales y Sindicales en Telcel, la subsidiaria de América Móvil.

Es imposible explicar y entender las relaciones laborales y sindicales en un nivel micro, si obviamos que estas se desenvuelven en ámbitos macro, en un entorno empresarial, una coyuntura política y económica, es decir, en un momento sociohistórico específico, elementos que permean las estrategias elaboradas por los empresarios, por los trabajadores y organizaciones sindicales, donde estas no necesariamente son aceptadas o acatadas, sino que son filtradas, interpretadas, por los valores, cosmovisiones o por la forma en que históricamente se han construido socialmente los actores, sean empresarios, trabajadores u organizaciones sindicales, este marco le otorga relevancia al ámbito político, económico y social (en las historias nacionales y locales) como espacios en los que se desenvuelven las luchas de los actores laborales, es decir las relaciones laborales y sindicales no son independientes a estos espacios, sino que se construyen a través de éstos.

Desde esta perspectiva, se sostiene que las relaciones laborales y sindicales son construidas históricamente y por ende las estrategias de los empresarios están permeadas (aunque además de este elemento influyen otros ámbitos) también por su opinión sobre las organizaciones sindicales y la clase trabajadora, así como por la coyuntura política en la que éstas son implementadas, tal es el caso de las que se han establecido en México y que a continuación se detallan.

### 2.3 Relaciones Laborales y Sindicalismo en México

En el caso mexicano, las relaciones laborales y sindicales están entrelazadas con el Estado y su política laboral, que se ha caracterizado principalmente por ser una política que beneficia a las empresas y facilita sus estrategias que se enfocan a la imposición unilateral de relaciones laborales y a la implantación de sindicatos de protección.

Estas especificidades impiden la aplicación de un modelo único y plantean la necesidad de una reconstrucción de las relaciones laborales y sindicales en México. Las relaciones laborales y el sindicalismo mexicano se construyen en el tiempo y expresan cómo se ejerce el poder entre trabajadores, sindicatos, empresas y Estado, dan cuenta de las condiciones de trabajo y su impacto en la sociedad.

Las Relaciones Laborales y Sindicales mexicanas se encuentran entrelazadas por elementos y características específicas, como, lo es el corporativismo, las relaciones (de apoyo, beneficio, amistad y compadrazgo) entre estado (actores políticos), partido único (PRI) y empresarios, etc., elementos que permiten comprender el *patrón de relaciones laborales de la revolución mexicana*<sup>13</sup> que surge a partir de la década de los 40's hasta principios de la década de 1980. Las Relaciones Laborales en esta etapa son negociadas desde el Estado, quien es la arena de negociación de los salarios, el empleo, las prestaciones, etc., así mismo es también el organizador de la sociedad, el eje de la negociación de los actores políticos y el rector de la economía, desde donde se discuten los proyectos de industrialización y la regulación de los mercados.

Es necesario tener en cuenta tres actores fundamentales: el Estado, el partido único (PRI) y los sindicatos, que permiten comprender el sindicalismo mexicano. Los sindicatos se encontraban integrados al partido y al Estado, subordinados a merced de un esquema de intercambio de beneficios laborales, su papel era de aliado, corresponsable de la marcha del Estado. Esta relación entre Estado y sindicatos se legitimó mediante una legislación del trabajo con carácter social, tutelar, que busca el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, en donde el Estado tiene el papel de mediador, árbitro y garante. Este modelo de Relaciones Laborales y sindicales imperó hasta los años ochenta,

---

<sup>13</sup> Esta es una definición de Enrique de la Garza. Ver. De la Garza, E. (1991) Cultura y Crisis del Corporativismo en México.

década en que pierde vigor a partir de los cambios originados por la reestructuración productiva y la reforma del Estado, lo cual supuso transformaciones importantes en las Relaciones Laborales mexicanas.

A partir de la década de los ochenta, se empezaron a sentir un conjunto de exigencias productivas, para estar alineados a la competitividad internacional, apareció el tema de la modernización tecnológica, se consolidaron las ideas respecto a la rigidez de las Relaciones Laborales como causantes de altos costos laborales.

El pacto social instaurado, que había existido por varias décadas fue roto al entrar en vigor un nuevo modelo económico, el Estado es desplazado por el mercado, convirtiéndose éste último en el articulador de las relaciones económicas, laborales y sociales, e instaurando la *flexibilidad laboral* como estrategia en los distintos ámbitos de la producción (De la Garza, 1994; De la Garza, 2001; Aravena: 2005).

Desde inicios de la década de los ochenta el concepto de *flexibilidad del trabajo* ha sido palabra clave en las transformaciones de las relaciones sindicales y laborales, y de los Sistemas de Relaciones Industriales, a nivel internacional y nacional, ello de acuerdo al surgimiento de dos fenómenos: por un lado, el advenimiento de las políticas macroeconómicas neoliberales, con sus componentes de desregulación de mercados –entre otros el laboral y por otro lado, las nuevas doctrinas gerenciales, originadas en Japón aunque occidentalizadas que buscan elevar la productividad y la calidad a nivel micro (De la Garza, 2002c).

En México comienza la primera oleada de cambios en los contratos colectivos de trabajo<sup>14</sup>, para la década de los noventa, ésta flexibilidad se extendió a la implementación de bonos de productividad y para la década de los 2000, su punto nodal fue la subcontratación y la utilización de empresas contratistas y cooperativas de trabajo (De la Garza, 2010: 86). El desmantelamiento de las Relaciones Laborales ésta enmarcado en el proceso de reformas

---

<sup>14</sup>La Ley Federal del Trabajo y la historia sindical mexicana muestran que los trabajadores que tenían un CCT regulado, no eran los que gozaban de mayor protección y derechos laborales, la realidad mostró que dichos contratos no representaban los intereses de los trabajadores, sino los intereses de la empresa, a través de un crecimiento de los Contratos Colectivos de Protección Patronal, una práctica a través de la cual se legaliza la pérdida de la libertad sindical y se fomentó la mercantilización de los sindicatos, convirtiéndolos en un negocio más que en un órgano de representación, defensa y mejora de los intereses de los trabajadores. Ver Robles, J. (2007) Los contratos de protección: Un producto de la Ley Federal del Trabajo.



política-administrativas, provenientes de organismos internacionales y que impactan en países latinoamericanos como el nuestro. En México desde la década de los ochenta a la fecha se ha insistido en reorganizar el trabajo y la producción, se instituyó un proceso de reestructuración productiva y lo más importante, se enfatiza en la necesidad de transformar las leyes e instituciones laborales que rigen en nuestro país.

Con la asunción del neoliberalismo, empresarios y gobiernos articularon un discurso guiado por el argumento de que los sindicatos son un obstáculo a la productividad, calidad y competitividad, al defender intereses corporativos particulares que sobrecargan con demandas antiprogresistas al Estado, e impiden el funcionamiento perfecto del mercado.

Se consolidaban las ideas respecto a la rigidez de las relaciones laborales causantes de altos costos laborales para las empresas y el Estado, como respuesta surge la flexibilización, a través de mecanismos como la contratación temporal, los ajustes empleo, la subcontratación, la movilidad-polivalencia, las políticas de integración y de reducción del conflicto mediante los círculos calidad (Integración). Con el neoliberalismo bajo el estandarte de productividad y competitividad, se enfatiza la necesidad de transformar las leyes e instituciones laborales y el tipo de sindicalismo, para encontrar la senda de la productividad, la calidad y la competitividad, como únicas salidas a la crisis económica y como respuesta a la mundialización productiva internacional.

Se enfatiza la necesidad de transformar las leyes e instituciones laborales y el tipo de sindicalismo<sup>15</sup>, para encontrar la senda de la productividad, la calidad y la competitividad, como únicas salidas a la crisis económica y como respuesta a la mundialización productiva internacional. Aparecen nuevos códigos o leyes de trabajo que modifican la organización y tratamiento del trabajo, dirigidos fundamentalmente a reducir el costo laboral y el empleo, sin embargo, es hasta la década de los 2000, que dichas reformas responden a los lineamientos del mercado y tienen como objetivo crear las condiciones para la inversión extranjera.

Este modelo de relaciones laborales y sindicales caracterizado por flexibilidad laboral, cuyos nuevos ejes ordenadores son ahora el mercado, la productividad y la competitividad,

---

<sup>15</sup> Aunque los sindicatos nacieron como organizaciones que buscaban proteger y mejorar el nivel de vida de la clase trabajadora, como mediador legítimo y verdadero de la clase trabajadora (Hyman, 1978), llegando a constituirse como una parte integrante de los sistemas de relaciones industriales.

trajo consigo efectos negativos, en tanto que se reduce la cobertura social de los trabajadores que no poseen un empleo estable, así mismo en la frecuente vuelta de la mano de obra al mercado laboral. La Ley Federal de Trabajo que surgió como una legislación que establecía unas relaciones laborales rígidas que fueron aprovechadas por los patrones para someter a los trabajadores, ahora la actual Ley laboral de noviembre de 2012 legitima la flexibilidad, buscando eliminar cualquier traba que límite los mismos objetivos de las empresas: maximizar el rendimiento del trabajo y las ganancias del capital. En cualquier caso (momento), la situación laboral de los trabajadores ha sido perjudicada, pues responde al interés de establecer un nuevo marco legal en materia del trabajo, que permita al gran capital extranjero y nacional mejores condiciones de rentabilidad, mano de obra barata y paz laboral en México, sentando las bases para que la Flexibilidad sea el paradigma, el núcleo duro de las Relaciones Laborales, permitiendo una forma de sindicalismo específico en México.

El problema actual de la flexibilidad laboral, se expresa de manera formal en los Contratos Colectivos de Trabajo<sup>16</sup>, aunque cabe resaltar que el camino hacia la flexibilización de los contratos colectivos de trabajo no es nuevo, comenzó en la desde los años cuarenta y se extendió en los ochenta, en tanto a flexibilidad funcional (dentro del proceso de trabajo, polivalencia, movilidad interna, ascenso según capacidad); en lo numérico, se planteó la limitación de la rigidez en el sector formal de la Economía (capacidad de la empresa para emplear a despedir mano de obra según las necesidades cotidianas de la producción) aunque solo avanzó en los grandes contratos en aquellas cláusulas que añadían restricciones o imponían cargas extras a lo que señala la Ley a la indemnización por despido, pero lo fundamental en los causales de despido justificado, y las indemnizaciones en este caso, así como los procedimientos en las demandas no cambiaron porque se encuentran contenidos en la Ley Federal del Trabajo o la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y estas no han cambiado; mientras que en tanto la flexibilidad salarial se concentró en

---

<sup>16</sup>En México, el artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) define el Contrato Colectivo de Trabajo como el *convenio celebrado entre uno o varios sindicatos y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe de presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos*<sup>16</sup>, el objetivo del contrato colectivo es entonces, *mejorar las condiciones de trabajo (jornada, salario, días de descanso, vacaciones, aguinaldo, etcétera)*<sup>16</sup>, que por ley tiene garantizadas ver Lóyzaga, O. (2012) Acerca del Contrato Colectivo. pág. 477

estipular los bonos con respecto de los aumentos anuales en salarios tabulados (De la Garza y Bouzas, 1998).

Consecuencias casi siempre negativas para los trabajadores, mientras que los empleadores obtienen mayores ventajas competitivas, lo que les ha reportado un incremento cada vez mayor en sus ganancias.

La flexibilidad laboral es concebida como ataque al contrato colectivo<sup>17</sup>, tras consistir en la eliminación de cláusulas importantes, se disminuyen las prestaciones contractuales, se excluye al sindicato de decisiones relacionadas con la producción, se eliminan las prestaciones económicas, se extinguen las garantías para el empleo, se da la libre manipulación en la disposición de la fuerza de trabajo en horas, días y lugar; determinaciones que han venido a perturbar la función del modelo de contratación colectiva. La razón fundamental de los CCT fue impedir que las relaciones laborales queden sumidas a la decisión de los empleadores y se adhieran a una reglamentación discutida bilateralmente, no impuesta por una de las partes, a través de cláusulas importantes, la flexibilidad de muchas de ellas, se disminuyen las prestaciones contractuales, se excluye a los sindicatos de decisiones relacionadas con la producción, se eliminan las prestaciones económicas, se extinguen las garantías para el empleo, se da la libre manipulación de la disposición de la fuerza de trabajo en horas, días y lugar.

Frente a un escenario laboral precarizado y un sindicalismo debilitado, resulta fundamental colocar en el análisis a las grandes corporaciones multinacionales y sus estrategias pero no las enfocadas en elementos macro como de impacto de la política económica local y nacional, sino las productivas, es decir, aquellas que tienen implicaciones en la organización del trabajo, el nivel tecnológico, la gestión de la mano de obra y gerencial, las relaciones laborales y sindicales, el objeto de análisis de esta investigación, surge entonces

---

<sup>17</sup> Es necesario considerar que la LFT no prevé ningún procedimiento de acreditación de la representación sindical de los trabajadores, por lo que basta que un sindicato firme un supuesto CCT y que alguna de sus partes lo deposite en la Junta de Conciliación y Arbitraje para que surta efectos, de acuerdo con el artículo 390, para mayores especificaciones de este fenómeno ver De Buen, N. (2011) Los Contratos Colectivos de Trabajo de Protección Patronal en México. Pp. 5- 19. Como manifiesta Bensusán (2007) se trata de una colusión para realizar fraude a la ley y eludir la bilateralidad en la negociación colectiva, bajo el respaldo de las autoridades laborales. Es a través de los Contratos de Protección Patronal evidencian déficit del diseño institucional mexicano en materia de libertad y autonomía sindical, convirtiéndose en una creación particular del sistema laboral mexicano, que lejos de desaparecer se han consolidado y acentuado.

la necesidad de definir teóricamente la empresa multinacional (EMN) y el enfoque de análisis a fin de lograr.

### 3. EL DEBATE TEÓRICO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

#### 3.1 Definición de la Empresa Multinacional

La concepción de las relaciones laborales y sindicales, está intrínsecamente relacionada con el enfoque de análisis de la Empresa Multinacional (EMN). Definir la EMN plantea problemas, pues aún no existe un consenso sobre su definición, por el contrario, existe una multiplicidad de términos utilizados para nombrarla, tales como: Empresa Internacional, Empresa Globalizada, Empresa Transnacional, Empresa Exportadora, etc., que en sí mismos no generan ninguna dificultad, el problema aparece cuando estos términos son utilizados como sinónimos (Villareal, 2006: 345) por lo que es necesario diferenciarlos (ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Definición y delimitación conceptual de los distintos tipos de Empresa**

Concepto	Principales Características	Concentración	Adaptación
<b>Empresa Internacional (EI)</b>	Participación económica en un país distinto al propio. Produce o distribuye sus productos en países extranjeros. La sigue una estrategia de internacionalización (Villareal, 2006: 344).	Concentración de actividades, tienen un fuerte vínculo nacional (Bartlett y Ghoshal, 1989)	Posee distintos grados de adaptación a las necesidades locales, de acuerdo a la rama
<b>Empresa Exportadora (EE)</b>	Comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior (Pla y León, 2004).	Concentra su actividad productiva en el país de origen, centralizando las tareas clave y descentralizando la distribución (Bartlett y Ghoshal, 1989)	Adaptación de las competencias de la empresa matriz (Bartlett y Ghoshal, 1989).
<b>Empresa Global (EG)</b>	Organización que intenta homologar las operaciones en todo el mundo y en todas las áreas funcionales. No tienen núcleo en un solo país, su centro está compuesto por múltiples unidades empresariales presentes en distintos países. Para Bartlett y Ghoshal (1989) las empresas globales, multinacionales y transnacionales son términos que especifican las estrategias básicas de multinacionalización (Bartlett y Ghoshal, 1989: 65).	Centralización a escala global. Coordinación desde la unidad del proyecto de manera flexible y adaptándose a los cambios rápidos de demanda (Hernández, 2007; Basave, 2006)	Insensibles a las condiciones locales y dependientes de planes y procesos centralmente determinados para producir bienes para el mercado global (Porter, 1991).
<b>Empresa Transnacional (ETN)</b>	Coordina operaciones en al menos dos países (Vernon, 1974). Para coordinar o controlar operaciones en más de un país puede o no ser propietaria (Dickens, 1998).	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas. Su estrategia se caracteriza por las exigencias de sensibilización y reducción de costos y, además, se puede	Contribuciones diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales. Bartlett como una evolución de las empresas multinacionales (Bartlett, 1983: 140).

		decir que combina las ventajas de la autonomía en ciertas decisiones con otras funciones centralizadas (De León, 2009).	
<b>Empresa Multinacional (EMN)</b>	<p>Son unidades productivas que operan en mercados generalmente oligopólicos, con una red internacional de filiales integradas a la casa matriz, la fijación de objetivos y estrategias son determinados por los propietarios del capital, ubicados en los países de origen (Daly, 1988: 25).</p> <p>Posee activos y empleados en más de un país (Gilpin, 2000; Dunning, 1988; Dunning y Lundan 2009).</p> <p>Tienen por lo menos 500 empleados (Belánger, et al, 2006).</p> <p>El 25% de sus ingresos totales provienen de operaciones fuera de su país de origen.</p>	<p>Descentralización e independencia de las unidades nacionales (Bartlett y Ghoshal, 1989).</p>	<p>Gran sensibilidad a las oportunidades y condiciones locales (Bartlett y Ghoshal 1989. Se caracteriza por operan en diversidad de regímenes fiscales, con continuos procesos de reestructuración en diversos grados (Glenn, 2007: 186-187</p>

Fuente: Elaboración propia con base a los distintos autores mencionados.

Los términos aplicados a la EMN no son sinónimos, hacen referencia a distintas características, niveles y estrategias de las empresas. Si bien es cierto que toda empresa multinacional (así como toda empresa global, exportadora o transnacional) puede ser una empresa internacional; se entiende que el término multinacional sugiere operaciones en un número importante de países, mientras que el término transnacional implica operaciones en al menos dos países. Vernon (1974) condicionaba el reconocimiento del carácter multinacional a la posesión de filiales en seis o más países, en palabras de Dickens (1992) se entiende que todas las empresas multinacionales son transnacionales, pero no todas las transnacionales son multinacionales.

En términos amplios, se define a la EMN como una firma o corporación que tiene operaciones en un número importante de países, que controla y gestiona subsidiarias que se encuentran en el extranjero, las cuales pueden realizar cualquier actividad de la cadena de valor y tienen una considerable autonomía.

### 3.2 Enfoques de Análisis de la Empresa Multinacional

Las primeras teorías sobre las EMN's fueron desarrolladas en la década de los sesentas y setentas del siglo pasado, como respuesta a la realidad de una época en donde la mayoría de las empresas que se aventuraban más allá de las fronteras de su país eran originarias de los USA y Europa Occidental, el resultado fueron explicaciones basadas en un patrón de expansión internacional derivado de diferencias existentes en la calidad del entorno

institucional y de mercado entre los países de origen y los de destino (Lucea y Lessard, 2010: 78), son explicaciones estructuralistas que subsumen el papel del empresario a un ejecutor en búsqueda de eficiencias y competitividad de su empresa.

En la década de los ochenta surge el interés académico por el estudio de las empresas de países en desarrollo, entre los que resaltan el trabajo de Heenan y Keegan *Rise of 3rd world multinationals*, en 1979; el de Lall en 1983, *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*; o el de Wells (1983) *Third World Multinationals*; estos trabajos son importantes porque a diferencia de los planteamientos sobre EMN realizados con anterioridad, estos autores avanzaron y más que describir el fenómeno de las EMN en países en desarrollo, intentaron explicar cómo había sido posible que empresas nacidas en entornos con problemas como sistemas regulatorios y judiciales débiles, con limitado acceso a fuentes de crédito, con altos niveles de corrupción, y limitado acceso a tecnología de punta fueran capaces de competir en terceros países donde empresas autóctonas y multinacionales provenientes de países desarrollados disfrutaban, en principio, de ventajas considerables.

Aunque fue una discusión muy importante, en la década de los noventa perdió interés para los estudiosos del tema, sin embargo, en la década de los 2000 se reanuda, ahora bajo el cuestionamiento ¿porque las EMN provenientes de países en desarrollo son capaces no sólo de operar en otras economías emergentes sino también de competir con empresas de economías desarrolladas (ahora en sus propios países de origen)? (Lucea y Lessard, 2010: 79). Aún no existe consenso en el análisis de las EMN's, existiendo una multiplicidad de teorías, enfoques, puntos de vista y explicaciones de este complejo fenómeno, aunque ninguna de aceptación general aceptación (ver cuadro 3).

### Cuadro 3. Teorías y enfoques de estudio de Empresas Multinacionales

Teoría	Autores representativos
Teoría de la ventaja monopolista	Hymer (1976), Kindleberger (1969) y Caves (1971)
Teoría de la internalización	Hymer (1968/1990), Buckley y Casson (1976), Teece (1976, 1981), Rugman (1980, 1981, 1987), Buckley (1988)
Paradigma Ecléctico	Dunning (1977, 1979, 1980, 1981, 1988) y Dunning y Lundan (2009)
Teoría del ciclo del Producto	Vernon (1966 y 1974)
Teoría del Diamante	Porter (1990 y 1998)
Enfoque de Redes	Johanson y Mattsson (1988), Forsgren (1989), Johanson y Vahlne (1977), Casson (1996), Blankenburg, y Johanson (1997)
Proceso de internacionalización acelerado: Nueva empresa internacional	Rialp (1999); Rialp et al. (2005, 2005a).

Fuente: Elaboración propia con base a los autores mencionados.

Puede observarse que el enfoque que permea los estudios de EMN's es el economicista (aunque con ciertas especificidades entre uno y otro), que en términos generales concibe a la EMN como actor racional, y cuyo proceso de internacionalización obedece a criterios establecidos por el mercado y los costos de transacción en los que incurren las empresas.

Dentro de esta perspectiva se encuentra en primer lugar la propuesta de H. Hymer, (1976), autor que planteaba que el factor fundamental que desencadena el proceso de multinacionalización es el deseo de la empresa inversora de *ejercer un control efectivo* sobre las actividades que realiza fuera de sus fronteras nacionales.

En un mercado de competencia perfecta, existirán idénticas características en todas las naciones y por tanto no existe ningún incentivo para que las empresas inviertan en un país diferente al propio (Calvet, 1981: 50), es por ello que los incentivos para que las empresas inviertan en un país diferente al propio son consecuencia de la imperfección del mercado (Kindleberger, 1969).

Otro punto importante refiere a la existencia de una relación entre la Inversión Extranjera Directa (IED) y las ventajas específicas por parte de la EMN, que en la mayoría de los casos son de tipo intangible y que tienen posibilidad de ser rentabilizadas en mercados distintos al de la procedencia del capital. Hymer (1976) afirma, que es necesario que toda empresa que decida internacionalizarse posea *ventajas específicas*<sup>18</sup>, de acuerdo a Alonso

<sup>18</sup> Dentro de los escritos de Hymer, se puede encontrar una segunda causa de la internacionalización, el deseo de intentar reducir o eliminar la competencia (removal of conflict) (Pitelis, 1991: 64), esto deviene del

(1994), estas deben ser transferibles internacionalmente y de magnitud suficiente y durabilidad como para soportar la erosión competitiva de las empresas locales (Alonso, 1994) y cuya naturaleza es prácticamente monopolista (Caves, 1971) , con las cuales pueda competir con las empresas locales, pero al mismo tiempo estos beneficios deben superar los costes asociados al proceso de establecerse en un mercado extranjero (Durán, 2005: 18).

La propuesta de Hymer es uno de los primeros intentos de reunir, en una misma propuesta, las ventajas específicas de propiedad y localización para explicar la IED (Piggott y Cook, 1993), las EMN *constituyen un método sustitutivo del mercado para la organización de los intercambios internacionales* (Hymer, 1979: 71), por supuesto sin dejar de lado el análisis de las ventajas específicas con las que cuenta la empresa para incursionar a otros mercados y su deseo de intentar *reducir o eliminar la competencia* (“removal of conflict”) (Cantwell, 1991).

Las contribuciones de Hymer permitieron una serie de propuestas que pueden ser divididas en dos direcciones (Rialp, 1999) una ligada con el efecto de las imperfecciones del mercado y otra relacionada con el análisis de los costos de transacción (provenientes de Coase (1937) y Williamson (1975)). Ambas propuestas devienen desde una propuesta de cómo explicar la IDE y la internacionalización, de tal manera que no se trata de teorías cuyo eje sea la EMN y su funcionamiento, sin embargo, lo que cabe resaltar en estas dos propuestas tienen un énfasis en el aspecto económico.

La *Teoría en torno a las imperfecciones del mercado* postula que las EMN’s tienen la cualidad de analizar a la hora de realizar su IED las ventajas competitivas de forma racional (Kindleberger, 1969). Por tanto, el proceso de toma de decisiones dentro de estas EMN’s es marcadamente racional (Rialp, 1999); la empresa tiende a analizar los costes que le supone la internacionalización y los compara con la posibilidad de seguir produciendo localmente. Además, considera que el papel del directivo es de analista, ya que tendrá que analizar los costes y las ventajas competitivas para decidir si compensa o no invertir en el exterior (Rialp, 1999 citado en Villareal, 2005).

---

siguiente argumento: Dado que los mercados son imperfectos, la existencia de oligopolios y monopolios empresariales, resultan más beneficiosas que operar bajo una competencia perfecta. Por ello, las empresas buscan coaliciones o acuerdos entre los diferentes participantes en un mercado, con el objetivo de crear monopolios u oligopolios a través del control de otras empresas del mismo sector en diferentes países, conseguirlos o no dependerá del grado de imperfección de la estructura del mercado (Rialp, 1999).



Por otro lado, la *Teoría basada en los Costos de Transacción*, intenta resolver la pregunta: ¿por qué existen las empresas multiplanta? y definen la existencia de las EMN como un caso especial de empresa multiplanta (Buckley y Casson, 1979), se asumen la existencia de fallos del mercado o imperfecciones de este, aunque desde la teoría de la internacionalización, los fallos del mercado determinan a la organización como un mecanismo alternativo más eficiente que el mercado imperfecto, relativamente incapaz de gobernar determinadas transacciones (Rialp, 1999; y Madhok 1997).

Buckley y Casson (1976) propusieron que para que la empresa se implique en la IED y se presente el proceso de multinacionalización de la empresa se requiere de dos condiciones: a) existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y b) organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión, pero también que este proceso tenga *ventajas de localización*<sup>19</sup> (Durán, 2001) y *ventajas de la internacionalización*<sup>20</sup> (Buckley, 1998).

Se puede observar como la decisión sobre la selección de estructuras está basada en la disminución de costos de transacción (Rialp 1997), lo cual implica una búsqueda extensiva de datos secundarios para evaluar las ventajas de internacionalización (Casson, 1987), mostrando finalmente una propuesta sistemática para la selección de los mercados exteriores, aunque matizada como manifiestan Rialp y Rialp (2005) por elementos como la incertidumbre, el tamaño empresarial y otras características organizativas.

Otra propuesta de análisis de EMN es *el Modelo del Ciclo de Vida del Producto* de Vernon, basado en el argumento de que las decisiones de localización tomadas por las empresas se encuentran en función del grado de madurez que tienen los productos, tomando como base el análisis racional de los factores económicos (coste de la mano de obra, barreras arancelarias, crecimiento del mercado, nivel de precios, elasticidad de la demanda, etc.) del

---

<sup>19</sup> Vinculadas a la comparación de los costos de producir en el mercado nacional y exportar el producto frente a los costos de producir en el país extranjero. Estas ventajas estas influidas por aspectos tales como el coste de los factores productivos, los costes de transporte y los aranceles, la intervención del gobierno y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades, la complejidad de éstas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado ver Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1979) *A Theory of International Operations*.

<sup>20</sup> Relacionada con las ventajas de internalizar y depende de las imperfecciones en determinados mercados y los consiguientes costes de transacción. ver Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1979) *A Theory of International Operations*.

país, Vernon (1966) argumentó que muchos de los productos fabricados pasan por un ciclo integrado, otorgándole una primacía a la EMN en los fenómenos de deslocalización industrial y en el comercio internacional, al plantear que la IED de la nación innovadora en la nación con mano de obra barata.

El *Modelo de Vernon*, responde no sólo al *dónde* localizar las actividades de la empresa, sino también al *cómo* se desarrolla ese proceso de expansión internacional (Plá y Suárez, 2001), intentando explicar la dinámica de nuevos productos y nuevos procesos de producción, sin embargo, este es un modelo acorde al estudio de empresas manufactureras (y fundamentalmente aplicable al comercio de un número reducido de productos) y no para análisis de los servicios, sector cuyas características son diferenciadas a las empresas manufactureras.

Cabe resaltar que esta propuesta resulta ser descriptiva e insuficiente, por mostrar las fases que sigue la empresa a lo largo de su trayectoria exportadora, pero no demuestra cuáles son las causas de dicha progresión entre las diferentes etapas (Rialp, 1999) además de no resolver las causas de las distintas formas contractuales de empresas, como las licencias o franquicias, las joint-ventures internacionales, etc., ni el hecho de que muchas empresas generen un producto en su país de origen y lo lancen al mercado fuera de donde se encuentra su casa matriz, e incluso la existencia de empresas que comienzan a internacionalizarse desde el momento en que constituyen y no de manera gradual y por fases de evolución, estos son elementos de la realidad actual que la propuesta de Vernon no logra explicar.

Porter por su parte propone *la teoría del diamante*, establece un modelo de comercio internacional (Vernon, 1980; 1985 y 1990). A diferencia de Vernon, Porter parte de una concepción de competitividad vinculada a la habilidad que poseen los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, como el reflejo de la productividad con la que cada país usa sus recursos humanos, naturales y de capital, considerando a la empresa el nivel donde se combinan esos recursos para generar bienes y servicios, en forma productiva y eficiente.

La Teoría del rombo de Porter se basa en tres argumentos básicos: 1) es en el entorno próximo o local, que se encuentra el germen de la ventaja competitiva; 2) necesidad de un

país tenga una ventaja dinámica, ello permite que sea posible que dicho país mantenga una ventaja competitiva en un sector a lo largo del tiempo; 3) El impacto del entorno nacional sobre los resultados competitivos de la empresa no se refiere tanto a la disponibilidad de recursos en el país como a las condiciones dinámicas que influyen en la innovación y en la mejora (Grant, 2004).

Estas tres premisas son fundamentales para la propuesta de Porter, pues de acuerdo a este autor, permiten observar como el ambiente de negocios está constituido por todas las condiciones externas a la empresa que influyen, positiva o negativamente, en su nivel de productividad, es así como Porter plantea que para estudiar el análisis del ambiente microeconómico de una localización se realiza utilizando cuatro variables genéricas y dos variables adicionales, que denomina el *diamante completo*. El entorno nacional en el que las empresas locales compiten, fomentando o entorpeciendo la creación de las correspondientes ventajas competitivas, es así como el éxito internacional de una nación en un determinado sector está asentado sobre el diamante de la ventaja nacional; sin embargo, como se sabe, las multinacionales hacen referencia a distintos diamantes de diferentes países en donde poseen filiales, ni tampoco el papel de las relaciones sociales que han establecido las empresas con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones, etc., que también influyen el diamante.

Una de las críticas recurrentes a la teoría de la *ventaja monopolista* es su parcialidad, se arguye que no es una teoría completa de la IED, porque no logra descifrar porque las empresas escogen la IED como mecanismo de operación exterior ni explicar porque la ventaja monopolista es una condición necesaria para que exista una EMN, pues esta tiene como característica la temporalidad, quizá ello provenga de que no toma en cuenta los factores inciden en la elección de la localización y las formas alternativas a la IDE para organizar las actividades y explotar estas ventajas de propiedad (Martínez, 1999).

Estas limitaciones llevaron al desarrollo de *la teoría de la internacionalización*, cuyo origen proviene de la teoría de los costos de transacción, aunque se surge como alternativa a los sesgos de la Ventaja Monopolista, no logró resolver los problemas del todo, explica por qué se realiza la IDE, pero no logra profundizar en el desarrollo de la EMN ni en el nivel de la estructura y la localización de la producción internacional (López, 2004), al

mismo tiempo que continua destacando puramente los aspectos económicos, ignorando factores de índole social o político, elementos que inciden en la internacionalización (Buckley, 1990).

Al observar todas estas propuestas carentes de una explicación amplia y metodología pertinente a la EMN, aparece el *Paradigma Ecléctico de Dunning* como la respuesta integracionista de los enfoques anteriores, buscando cubrir las insuficiencias de dichas teorías, aunque su enfoque económico racional, lo lleva a asumir que la decisión de entrar en mercados internacionales se realiza de manera racional, basándose en el análisis de los costes y ventajas de producir en el extranjero, dicho análisis será especialmente útil para explicar las decisiones de integración vertical de las empresas; las empresas evalúan si establecer o no una subsidiaria de producción en un mercado extranjero (Erramilli y Rao, 1993), problema que no resuelve Porter, pues su enfoque y nivel de explicación es otro.

En suma, puede observarse a lo largo del desarrollo teórico de la EMN es evidente el sesgo teórico, ninguna de las teorías provenientes del enfoque economicista logra superar su sesgo explicativo, no profundizan en el desarrollo de la EMN, ni el nivel, la estructura y la localización de la producción internacional (López, 2004). Las EMN's desde estos enfoques de análisis, son un actor racional capaz planear la coordinación, organización y gestión de todas sus actividades, teniendo un marcado carácter estático en la investigación.

Se dejar de lado la dimensión temporal del fenómeno de la EMN y otros elementos como las redes sociales, las limitaciones institucionales, etc., fundamentales para comprender la multinacional, al omitir aspectos más blandos como los conflictos, las subjetividades y las resistencias, que se desarrollan al interno y externo de las EMN's, hacen necesaria una visión amplia de la Empresa Multinacional Mexicana, lo que realmente interesa es establecer una forma de abordarla que le de relevancia de los actores que participan en la creación y el establecimiento de dichas estrategias.

### **3.3 Una alternativa al análisis de la Empresa Multinacional: La configuración estratégica.**

Aún no se encuentra un consenso en la explicación de la EMN, es evidente la necesidad de nuevos marcos teóricos para explicar la EMN, todavía no es posible encontrar una propuesta de estudio de las EMN's que logre escapar del análisis entorno a las relaciones costo-beneficio, que rescate la especificidad e importancia que adquiere la forma en cómo se organiza los procesos productivos, las relaciones laborales sindicales.

Desde una visión alternativa al enfoque económico, sin anular los aportes que estas pueden otorgar al estudio de esta investigación, se retoma la propuesta de empresa multinacional como una configuración de unidades productivas que contienen estrategias políticas y de negocio que se expresan dentro de un contexto institucional y socio-cultural, es decir, una perspectiva ampliada de las EMN's. Se retoma la propuesta de estudio de EMN de Hernández (2012) como configuración de estratégica de control en continuo proceso de cambio, que combina lo local y lo global. Se concibe la EMN como una colectividad de sujetos en interacción con diferentes estructuras (macro, meso y micro) en diferentes niveles de la realidad empresarial, con diferentes subjetividades y permeada por culturas (nacional, regional, gerencial y del trabajo), conjuntando las funciones de producción, distribución, comercialización y servicios. La configuración de articulaciones de negocios e interacciones (diferentes actores que intervienen, espacios geográficos, políticas públicas, culturas y subjetividades) genera nuevas formas de control de las unidades de los negocios y nuevos significados en las relaciones entre las empresas e intra empresa.

Todos estos niveles de relaciones son procesos no acabados que implican una continua negociación, dentro de límites jerárquicos, con contradicciones al ponerse en juego estructuras, subjetividades e interacciones en contextos marcados por culturas, poderes e intereses de los actores. Cada nivel (global, nacional, local, empresa) conforma una configuración de estructuras, una configuración de subjetividades y una configuración de interacciones, y de acciones dando como resultado la configuración de configuraciones

Se retoma el concepto de Configuración Sociotécnica propuesto por Enrique de la Garza (2014) que considera más niveles de la realidad de la empresa multinacional, al considerar

en la explicación de la productividad, además de los del contexto; segundo, porque los actores son concretos (gerencia, mandos medios y trabajadores) que no solo hacen operaciones económicas sino que interaccionan simbólicamente entre ellos, pueden coincidir o no en sus interpretaciones y están cortados por relaciones de poder. En estas relaciones de poder, normalmente el de la gerencia es superior e impone la forma de organizar que puede incluir las rutinas que mejores resultados dieron de acuerdo con sus criterios, obtenidas de los conocimientos tácitos de los operarios.

Desde la propuesta de análisis de la Configuración Sociotécnica se considera que sobre esta configuración cambiante los actores de la empresa construyen sus estrategias y que la construcción de estrategias no es un problema únicamente cognitivo sino de emociones, valores, estética, cogniciones no científicas y científicas y formas de razonamiento formales y cotidianas. Finalmente, que sobre la productividad influye también el contexto: mercado del producto, mercado de la tecnología, de trabajo, de dinero, políticas gubernamentales, sindicales, macroeconomía, etc.

Es así que a partir de estos presupuestos que dejan claro la importancia de los aspectos blandos y duros en la conformación de la configuración sociotécnica, y que la configuración sociotécnica es resultado de la toma de decisiones estratégicas del corporativo, así como de la implementación o no de dichas estrategias en el piso de la empresa, por lo cual resultó primordial para el desarrollo de esta investigación establecer una definición de estrategia que sea congruente con la perspectiva adoptada, el configuracionismo, es decir, donde los actores son fundamentales en el estudio de las estrategias de relaciones laborales y el tipo de sindicalismo que se ha implementado en la empresa Telcel que es nuestro objeto de estudio.

#### ***4. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA***

##### **4.1 La conceptualización de Estrategia Empresarial**

El análisis de las Relaciones Laborales y Sindicales objetivadas en el piso de la empresa, plantea la necesidad de definir el concepto de estrategia, el cual es socio-históricamente construido (Whipp, 1996), lo que plantea un problema ya que se pueden encontrar un sin números de definiciones que van desde las que entienden estrategia como “un plan

completo”, en el cual es posible la especificación de las elecciones (que el jugador) que se realizarán en cada situación posible (Von Newman y Morgenstern, 1944:79), hasta las que reconocen como elemento fundamental las preferencias del decisor.

El término estrategia se introduce en la esfera de la empresa con Igor Ansoff (1998) en su libro “Estrategias Corporativas” (Ronda, 2009: 5), comenzando a discutirse ampliamente el termino estrategia. A partir de entonces, varios autores como Frischknecht, (1984), se han encargado de indagar y sistematizar las definiciones existentes sobre estrategia, que muestra los múltiples enfoques y los distintos niveles de análisis de estrategia y por ende una falta consenso sobre la definición de dicho término.

#### **4. 2 Enfoques de análisis de la Estrategia**

En primer lugar, se puede ubicar el enfoque de la *Planeación Estratégica* asume que la estrategia debe de ser explícita, al mismo tiempo que un proceso formal, asume que hay dos formas de realizar la estrategia: a través de la intuición y a través de un proceso formal. Uno de los argumentos que guía la concepción de la estrategia, es que esta debe ser realizada por el máximo nivel jerárquico, es una visión que separa la planeación y la implementación de la estrategia.

Esta visión de estrategia aunque tiene entre sus virtudes el plantear que se mantiene una estrecha relación con las condiciones ambientales internas y externas de la empresa, sobre todo las relativas a la competencia, definiendo la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1988:78), se reduce a la concepción de ser una formulación estratégica es entonces un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado, es decir, se asume que la planificación estratégica es un proceso lógico y analítico para elegir la posición futura de la empresa con respecto al ambiente (Ansoff y MacDonell, 1998: 273).

Los tres críticas más importantes al enfoque son (Mintzberg, 1994): 1) ser *un enfoque predictivo*, ya que no se puede tener certeza absoluta sobre el comportamiento futuro del ambiente; 2) la *separación entre elaboración e implementación* de la estrategia, pues no se puede planear sin tomar en cuenta la base de la organización, la estrategia no siempre será aplicada tal y como se elaboró, en su proceso de implementación esta sufre modificaciones

al estar planificada, y que la estrategia no está determinada por el ambiente exterior (incertidumbre) y; 3) la *formalización*, la estrategia es un proceso riguroso (matemático) de análisis de datos (clasificación, ubicación y evaluación) y herramientas sofisticadas para: uno realizar diagnósticos (predicciones del futuro).

Las críticas hacia el enfoque de la planeación estratégica, permitieron el desarrollo de la propuesta de la Administración Estratégica, que entiende la estrategia es un proceso complejo no limitada a procesos estructurados y formales (De la Rosa et al, 2013: 29), sino como producto de un conjunto de factores de carácter multifacético, el término estrategia es un proceso de contingencia que depende de la personalidad de los directivos, la organización de los estilos de dirección, la complejidad del medio ambiente, la complejidad del nivel tecnológico y la naturaleza de los problemas.

Se intenta superar la definición de estrategia como planeación, al asumir el término *diseño de la estrategia*, puesto que ésta es una combinación de planes a futuro y patrones del pasado y no siempre es resultado deliberado de un proceso formal de planificación, sino que va emergiendo a lo largo del tiempo, por lo que afirma que la estrategia puede tener éxito si se analizan los datos históricos, al mismo tiempo que se incluye elementos blandos como los procesos cognitivos en la mente de los estrategas, a través de los cuales pueden surgir de un proceso de aprendizaje a partir de las acciones ejecutadas, dotando a la estrategia de un carácter flexible; aceptan la necesidad de ampliar la participación de los niveles medios de la estructura organizacional y en la elaboración de las estrategias, al reconocer que la capacidad creativa no sólo se encuentra en los niveles jerárquicos superiores (Barba y Montaña, 2012: 12).

La Administración Estratégica considera el enfoque racionalista un ideal inalcanzable, por lo que propone el diseño de estrategias en lugar de la planificación de estrategias (Mintzberg y Quinn, 1993: 107). Las estrategias son una combinación de planes a futuro y patrones del pasado que pueden o no llegar a concretarse. Se cuestiona que las estrategias sean entendidas como el resultado deliberado de un proceso formal de planificación, ya que esto no siempre sucede, las estrategias pueden ser formuladas, pero también pueden formarse e ir emergiendo a lo largo del tiempo, (Mintzberg y Quinn 1993: 121), distinguiendo de esta manera entre “estrategias intentadas” y “estrategias realizadas”.



La estrategia empresarial no se limita a ser un patrón o plan de acción, sino que también es una posición, una perspectiva, un concepto, una abstracción compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones. Este autor afirma que la estrategia se genera frente a cambios que no son continuos ni lineales, y aún si se lograra detectar la discontinuidad en el momento en que se moldea la estrategia, no existe ninguna técnica para enfrentar la situación, la estrategia radica en la detección de sutiles discontinuidades que pueden afectar una empresa en el futuro (Mintzberg y Quinn 1993: 129). Se rompe con la visión formal de la estrategia, al plantear que las organizaciones tienen formas particulares de estructura, contexto y comportamiento, a las cuales corresponden un conjunto de estrategias también particulares, de tal manera que la creación de la estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente (Mintzberg, et al., 1999).

La Administración Estratégica aporta elementos al análisis de la estrategia al incorporar aspectos como aspectos culturales y el tema del poder (como proceso político de negociación), sin embargo, su aporte es superficial, su énfasis no se encuentra en la comprensión profunda del proceso estratégico, sino en las prácticas estratégicas. Sus postulados resultan ser pragmáticos y utilitaristas, respecto a esta afirmación se resaltan dos aspectos: 1) la estrategia como un producto cultural; y 2) la estrategia como proceso político (Pettigrew, 1996: 350).

Incluir el poder como un elemento importante del cambio organizacional, sin embargo, su concepción se enfoca en la afirmación de que es el poder el elemento que determina la elección y el cambio organizacional, como si en la realidad las decisiones de los que ostentan el poder coincidieran y fueran continuas con sus efectos, hecho que no sucede (Knights y Morgan, 2005: 32). Estas limitantes quizá deriven de su carácter pragmático y su insuficiente desarrollo teórico, pues como se expuso líneas arriba, su eje son las prácticas estratégicas no la comprensión del proceso estratégico, colocando límites a la profundización de la complejidad no solo del proceso de creación de la estrategia, sino del proceso de implementación de la estrategia, al omitir los aspectos blandos en estos procesos.

A diferencia de las dos propuestas anteriores, se puede encontrar una posición más analítica de la estrategia en las Teorías de la Organización (TO), aunque los análisis de la estrategia empresarial están vinculadas al estudio del proceso decisorio. La discusión en las TO sobre toma de decisiones tiene como punto de arranque las críticas a los postulados de la racionalidad instrumental, asumiendo de entrada que es más conveniente hablar de un comportamiento humano subjetivamente racional (Simon, 1984).

Los sujetos encargados de tomar las decisiones, no tratan de optimizar los recursos organizacionales, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables (sin lograr superar la visión del comportamiento racional instrumental ortodoxo de decisión), una distinción que vale la pena no dejar de lado es la diferenciación entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas, las últimas son tomadas como decisiones estratégicas (Simon, 1982 y 1988), con lo cual sienta las bases para el estudio de las decisiones estratégicas, junto con su concepto de racionalidad limitada se consolidó como el paraguas para la introducción de nuevas teorías que buscan explicar los procesos de decisión.

Una de las propuestas derivadas de los postulados de Simon es la de anarquías organizadas (en sus tres vertientes: Garbage Can Model, Sistemas flojamente acoplados y Anarquías organizadas), se asume que las decisiones en la organización no se dirigen todas en el mismo sentido o hacia un equilibrio en especial, sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilizan, siendo esos niveles cambiantes, por lo cual, no es factible entonces un orden como el que las teorías convencionales sostienen (Del Castillo, 2001: 27). La toma de decisiones no es de carácter lineal, es un proceso complejo de relaciones flojamente acopladas, entre problemas, soluciones y participantes (Del Castillo, 2001). A lo anterior se le añade el supuesto de que en el proceso de toma de decisiones influyen las características del sujeto, como es su capacidad para asignar significado. Desde esta perspectiva la toma de decisiones es una acción simbólica donde se desarrolla una “interpretación de la vida y de la propia posición del sujeto en ella” (March, 1991: 110), se vale del uso de mitos, símbolos, rituales e historias compartidos por medio de la comunicación, el lenguaje se convierte en un elemento fundamental para la interpretación de los significados de las decisiones tomadas en las organizaciones.

Las TO en su corriente de Anarquías Organizadas pone en entredicho los postulados de las teorías racionalistas de la toma de decisiones oponiendo frente a la alta formalización, la ambigüedad organizacional y frente a la toma de decisiones racional, la conjunción de problemas y soluciones, decisores y decisiones, así como de condiciones contextuales (Barba, 2002:96).

En cuanto a las condiciones contextuales y las preferencias del decisor, se pueden citar, también desde la TO a John Child, este autor propone el término de *elección estratégica* y sostiene que los sujetos que deciden tienen disponible un rango de posibles elecciones o alternativas, e incluso reconoce la existencia de factores externos como la competencia, sindicatos o el gobierno como elementos limitantes que enfrentan los sujetos. John Child asume que estos pueden ser manejados o mediatizados por la gerencia (Child, citado en Robbins, 1996), es decir, éstos no son restricciones o limitantes relevantes, pues impregna un carácter voluntarista del diseño de estrategias, esto es, que los gerentes y las organizaciones poseen autonomía para decidir y elaborar e implementar estrategias (Barba, 2002: 61).

Sobresalen las limitaciones de las TO que ignoran que al momento de decidir pueden existir motivos distintos a la optimización de medios y fines como pueden ser los vinculados a aspectos morales, cognitivos, afectivos, emotivos, estéticos, etc. (Hernández, 2003), también niegan la existencia de estructuras o jerarquías institucionalizadas que imponen condiciones en la toma de decisiones (Williamson, 1975), este tema de las estructuras y las instituciones en las estrategias es discutido e incorporado desde otras teorías que no necesariamente proviene de la TO, pero que aportan elementos a discutir, como lo es el Neoinstitucionalismo en sus distintas vertientes.

El Nuevo institucionalismo en sus distintas vertientes: el Nuevo Institucionalismo Social (NIS), Nuevo Institucionalismo Historia Económica (NIH) y El Nuevo institucionalismo Económico (NIE), comparte los postulados de la racionalidad limitada planteados por Simon, y el presupuesto de que solución para los problemas (falta de información perfecta, la incertidumbre y el oportunismo de los sujetos, deficiente regulación del mercado) son las instituciones, cada uno de estos Neoinstitucionalismos tiene características distintas en la

concepción de los sujetos y por ende en cómo se da la acción de los sujeto a través de la generación de estrategias o la toma las decisiones.

Para el NIE las instituciones tienen como principal función minimizar los costos derivados de la transacción económica (Coase, 1960), cuando aparece incertidumbre en el mercado, las instituciones (las estructuras de gobernación y los contratos) son necesarias para regular, garantizar la eficiencia de los intercambios y disminuir la incertidumbre (Williamson, 1985).

El costo de transacción es un concepto fundamental para explicar la acción (toma de decisiones), se parte de que la naturaleza humana tiene como atributo inherente el oportunismo (búsqueda de interés con dolo) (Williamson, 1985). Los sujetos son concebidos como entes individuales y oportunistas, y por tanto sus decisiones estarán guiadas por esta naturaleza, reaccionando y accionando de acuerdo a sus propios intereses, por lo que son necesarias las instituciones con sus reglas, como medios de limitación, las jerarquías de la empresa adquieren importancia, elemento que no incluido en las propuestas mencionadas (Administración Estratégica, Planeación estratégica o la teoría del comportamiento y la contingencia) y donde el poder y el conflicto son omitidos en la explicación (no solo en este tipo de institucionalismo sino en el nuevo institucionalismo).

Por otro lado, la sociología económica, la cual aduce que el comportamiento económico se encuentra inserto dentro de una estructura social, no tomar en cuenta ello representa la mayor debilidad de los planteamiento del NIE, ya que las acciones económicas se encuentran imbricadas (embedded) en la estructura social (y cultural) concebida como el conjunto de redes interpersonales en que el individuo se encuentra inmerso, donde el intercambio en el mercado se sustenta en relaciones que rebasan la transacción meramente mercantil, siendo la mayor parte del intercambio se desarrolló en el contexto de redes de relaciones personales basadas en la confianza. (Granovetter, 1985).

El NIH intenta deslindarse de la concepción de actor racional (aunque no lo logra) pero sin abandonar la lógica positivista, pues el análisis utilizado en este enfoque consiste en establecer los costos y beneficios de una organización (empresa) se encuentra asociado con las restricciones institucionales (North, 1998). Se tiene en cuenta la teoría de los costos de transacción, en tres supuestos claves: la información requerida para realizar los

intercambios económicos es costosa; los actores empresariales utilizan modelos subjetivos para entender y comportarse en su entorno; y los acuerdos se cumplen solo de manera imperfecta. (North citado en DiMaggio y Powell, 1999a).

Se le da un papel central al Estado y la ideología como el centro de los modelos subjetivos que orientan la acción y que se basan en un sistema normativo de reglas y valores que le dan sentido y explican el mundo que rodea a los individuos. No obstante lo anterior, resulta simplificado señalar que las instituciones producen una estructura organizada que juega con el elemento normativo de las preferencias individuales para organizar y estereotipar las ideologías y donde el lenguaje se convierte en el medio por el cual se realiza el procesos cognitivos de sentido (North, 2005), convirtiéndose lo cognitivo en un elemento que permite aportar al análisis de la toma de decisiones, al mismo tiempo que la restringe al depender lo cognitivo de la capacidad, la disponibilidad y procesamiento de información.

La toma de decisiones desde los planteamientos del NIH es el resultado de preferencias individuales (optimización de recursos –a través de lo cognitivo-, racionalidad instrumental), restringidas y acotadas por reglas, arreglos institucionales y modelos mentales, volviéndose estas la condición de la acción. En cuanto al ámbito cultural, se plantea que la cultura únicamente se hace referencia a la definición de las preferencias, es decir, la estructura cultural permitirá a diferenciación de los sujetos y sus decisiones, pero de tal manera en que las diferentes acciones, son resultado de una racionalidad dada de acuerdo a cada cultura, determinismo.

En resumen, la explicación del proceso de toma de decisiones se limita a poner el centro los aspectos estructurales, las instituciones, lo cognitivo y el ambiente físico, prestando poca importancia o dejando sin respuesta a los aspectos blandos que forman parte de la toma de decisiones, las percepciones, creencias, lo subjetivo, el aspecto valorativo, las interacciones sociales (no únicamente reducido a lo cognitivo), las relaciones de poder que tienen influencia en las decisiones.

Por otro lado, el NIS al igual que el Económico, alude a que toda institución implica las estructuras cognitivas, normativas y de regulación, así como la actividad que proveen estabilidad y significado a la conducta social (Scott, 1995). Con un gran énfasis en la dimensión institucional como marco de referencia que orienta el comportamiento de los

individuos en las organizaciones (Rendón, 2007: 24), sin embargo, intentando superar las deficiencias del NIE añade nuevos énfasis y elementos de análisis, sobre todo desde la teoría social (Scott, 1995: 24). Incorpora la discusión más amplia sobre la acción social, los autores pertenecientes a esta corriente intentaron integrar el institucionalismo organizacional con la teoría sociológica, esta inclusión de teorías de la acción, condujeron a una mirada del comportamiento del sujeto que destaca la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la conducta humana, así como a considerar los intereses y actores constituidos por las instituciones (Powell y DiMaggio, 1999a: 49).

Por su parte el NIS insistiendo en integrar la teoría de la acción en sus postulados, retoma los aportes de Garfinkel (1967), así como los de Berger y Luckmann (1994) reconoce la importancia de la cultura en las instituciones, hace hincapié en que el ambiente organizacional se compone de elementos culturales, de *creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizar* (Powell y DiMaggio, 1999a: 68).

El NIS pone en tela de juicio la racionalidad de la organización, aunque su concepción de acción permanece atada a la idea de que la racionalidad constituye el principal motor del comportamiento humano (Rendón, 2007). No existe una transformación de fondo del concepto de actor racional, si bien incorporan elementos como la cultura, la ideología, redes sociales, todos estos son planteados como funcionales y sistémicos, se siguen utilizando conceptos que reducen al sujeto, ya sea en cuanto a la construcción de sus metas, de sus decisiones, de las opciones y de la propia acción, así como el significado de las interacciones (De la Garza, 2006a).

Se considera que las críticas al comportamiento racional son más complejas a las que plantea la existencia de una racionalidad limitada o una acción acotada por estructuras e instituciones, involucra realizar un cuestionamiento a la idea que el hombre toma decisiones alejado de los sentidos y de las pasiones, lo cual le permite considerar, con la luz de la inteligencia, los mejores medios para alcanzar un fin a su vez racional, o sea sometido a las exigencias de la razón (Sfez, 1984:170).

La idea que todo está determinado por las instituciones oscurece la dimensión del *poder* y *conflicto*. Si bien es cierto que NIS intento enfatizar los intereses y el poder en su

propuesta (Powell y DiMaggio, 1999a: 67), finalmente solo logró privilegiar la disciplina como proceso de la búsqueda de legitimidad (y de la reproducción social) (Powell y DiMaggio, 1999a: 68) en los diversos niveles dentro de la empresa, resultando en una poca profundización en el conflicto y junto a este el poder, considerándolos como elementos relegados a un segundo orden y sin un abordaje profundo.

Dado que el concepto de estrategia es socio-histórico y por ende las definiciones, encuentran su eje en los procesos coyunturales, espaciales e históricos, el surgimiento de nuevos tipos de empresas, supuso una serie de estudios y nuevas interpretaciones e iniciándose el debate sobre la lógica del concepto de estrategia en la sociedad actual. Aunque no desde una visión posmoderna pero si como uno de los primeros estudios en su tipo, Chandler (1977), realiza uno de los primeros trabajos para caracterizar uno de las nuevas formas de empresa, la moderna, ofreciendo con ello la teoría de la estructura funcional de la empresa, Ouchi (1986) por su parte también realiza estudios comparativos entre la empresa japonesa y la estadounidense, ms tarde los estudios que surgen frente a los cambios en las estructura de la empresa y sus interrelaciones, comienza a plantearse el termino empresa posmoderna (flexible), a partir de lo cual los estudios comienzan a enfatizar las diferencias entre la organización moderna y la posmoderna, así como las diferentes características entre cada una de estas (Clegg, 1992; Montaña, 1993; Drucker, 1994).

Al hablar de la estrategia desde la postura posmoderna, se sostiene que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que transforma a los gerentes y empleados por igual en sujetos que aseguran su sentido del propósito y de la realidad al formular, evaluar y conducir una estrategia dentro de la organización (Knights y Morgan, 2003: 4), se considera que las estrategias son más que discursos, son prácticas que afectan en el éxito o no de la empresa.

Para quienes investigan la genealogía del discurso de la estrategia corporativa, presente en las prácticas contemporáneas empresariales, de una forma muy distinta a la visión clásica como Knights y Morgan (2003), afirman que la estrategia corporativa es más que una herramienta de gestión neutral (políticamente), es un discurso que tiene un soporte ideológico (manifiesto en el paradigma de la competitividad) y una incidencia concreta y

palpable en el mantenimiento y legitimación de las relaciones de poder en las organizaciones (Knights, 1992; Knights y Morgan, 1991). El discurso y el poder está estrechamente vinculado en la estrategia, de esta manera establecen un modelo en el cual la estrategia puede entenderse como un discurso que produce autodisciplina subjetiva, entendiendo que el discurso no es permanente, se modifica a medida que los actores cambian y se adaptan a las condiciones del proceso de reproducción, estableciendo que es posible el surgimiento de nuevos discursos (Knights y Morgan, 2003: 6).

La estrategia corporativa para estos autores es una tecnología del poder que crea problemas como respuestas a los problemas que desea resolver, donde el discurso estratégico corporativo facilita y legitima el poder, contribuye a la subjetividad de los miembros organizacionales mediante la práctica de la estrategia, de tal manera que el discurso estratégico se constituye en la construcción heurística que luego tiene que concretarse, implicando un proceso transformador de lo conceptual a lo concreto, de lo subjetivo a lo objetivo, cristalizándose en las prácticas y saberes cotidianos de la organización. El poder resultado del discurso estratégico, es la legitimidad que asume el estratega, la estrategia y el proceso estratégico a través del discurso en la organización; lo que implica la aceptación voluntaria y racional del ejercicio del poder que permite la cohesión organizacional (Barba y Montoya, 2008: 1165).

Knights y Morgan incorporan el poder desde una mirada Foucaultiana, complejizando de esta manera la concepción de estrategia corporativa y proporcionando una guía sobre la cual se puede analizar el poder dentro de la organización, así como su influencia en las estrategias empresariales, sin embargo, pese a que incorpora la subjetividad, no profundiza en los procesos de dar sentido, ni en la influencia de la cultura como elemento que permite aceptar o rechazar el discurso estratégico.

En la búsqueda de explicar las organizaciones posmodernas, superando los planteamientos de la estrategia como un plan acabado, sistemático y matemático que propone la Planeación estratégica, e incluso desde un plano más analítico y de propuesta teórica enfocada en los aspectos blandos más que en los elementos duros, proveniente de las teorías sociales (diferenciándose con ello de la Administración Científica), explica el proceso y desarrollo de la estrategia, intentando con ello articular discurso y poder. El poder que no había sido



tomado en cuenta o incluido de manera superficial como las TO y el Nuevo Institucionalismo, ahora se convierte en eje que explica las nuevas estrategias corporativas en la empresa posmoderna.

En las perspectivas posmodernas el poder es visto como mecanismo disciplinario e incluso es concebido de forma utilitaria, al plantear que la dirección de las organizaciones es quien detenta el ejercicio del poder, lo que les permite imponer las condiciones en las que se deberán realizar las tareas de la organización (Knights, 1992), pero que sucede con los otros a quienes se les detenta el poder ¿estos no tienen capacidad de resistencia?, asumen que siempre existen acuerdos, aunque no explica cuáles y como se dan los acuerdos o consenso, simplemente se da por hecho que el poder es una forma de legitimidad.

La respuesta quizá sería que los cambios en las empresas posmodernas conllevan a trabajadores menos conflictivos y por tanto es menos posible conservar estas tensiones en la empresa posmoderna, a diferencia de la empresa clásica e incluso moderna, en donde los conflictos del trabajo (lucha por el capital trabajo, división del trabajo, etc.) eran constantes, considerando que si estas se presentan no son luchas de poder, ni conflictos, sino fracturas múltiples que siguen las líneas de la división del trabajo o se derivan de lo que está en juego a niveles inherentes a toda acción colectiva (Barba y Montoya, 2008: 1169), planteamiento con lo cual deja de lado toda la discusión de lucha entre capital-trabajo que tiene una larga herencia en la sociología de trabajo y que actualmente tiene una revitalización en las discusiones académicas.

El poder es un elemento fundamental en la toma de decisiones empresariales y/o estrategias, se retoma a Crozier quien considera que la toma de decisión (acción empresarial) es un ejercicio de *poder (asimétrico y desigual)*. El poder para Crozier es el resultado de las contingencias, incertidumbres y transacciones con los otros (Crozier, 1990:20), pero al mismo tiempo es el margen de libertad que dispone cada uno de los que participan en una relación de poder; es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas, donde la organización delimita el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre sus miembros y define las condiciones en que ellos pueden negociar entre sí (Crozier, 1990). Crozier concibe a la acción como sujeta a contingencias, a lo imprevisto, lo impredecible, por lo

que no puede basarse en leyes universales, sino en la propia capacidad de los actores para estructurar sus interacciones en problemas comunes para resolverlos (Crozier, 1990:29).

Se considera que el poder (desigual y asimétrico) es una relación de fuerza, de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro (Crozier y Friedberg, 1990:58). De esta manera se sostiene que en la toma de decisiones siempre entran en juego relaciones de poder, siempre enmarcadas dentro de una estructura (jerarquía, normas, reglamentos, etc.), que es afectada al mismo que afecta a los sujetos (Crozier y Friedberg, 1990).

Incluir además de los aspectos blandos y duros, los estructurales, e intentando recuperar al carácter complejo de la estrategia, no como determinada por lo cognitivo (North, 2005), las reglas y normas, al reconocer que los estrategas o sujetos que toman las decisiones que impactan en el rumbo de la empresa, no son determinadas, pero sí acotadas, donde existen espacios de posibilidades de acción ni se reduce al interés, sino que influyen otros mundos de vida, y los procesos de dar sentido a esta acción, donde moral, lo estético, el poder (asimétrico y desigual) es inherente al proceso de toma de decisiones y en el proceso de implementación de la estrategia, en este sentido, existe una añeja discusión que incorpora una discusión más amplia (proveniente de la ciencia social) al ámbito de la estrategia, el debate *estructura y estrategia*.

El debate en torno a las estrategias empresariales que retoma el tema del poder gira en torno a dos visiones, “estructura o estrategia o “estrategia contingencia”, es decir, si son las estructuras las que determinan la acción de los sujetos o son los sujetos que mediante su acción crean estructuras, uno de los teóricos más importantes en este debate es Chandler (1962) cuya definición de estrategia es: el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo que implican la planeación, coordinación y evaluación de distintos cursos de acción alternativos relacionados con la asignación de recursos, mientras que la estructura es el diseño de la organización a través del cual la empresa es administrada, diseño que se define por las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas, por la información y los datos que fluyen a través de estas diferentes líneas.

Aunque la tesis principal de Chandler es que las estrategias son las que van marcando el ritmo de las estructuras organizacionales, al establecer que la nueva puesta en marcha de

una estrategia, pone en vigor estructuras organizativas, estableciendo una propuesta es muy lineal, al plantear que las estrategias (sujetos) van determinando las estructuras, sin tomar en cuenta los elementos estructurales macro, las relaciones de poder ni los conflictos que entran en juego en la generación de estrategias.

Una propuesta distinta surge a partir de la discusión entre contingencia y estructura, al respecto Hyman (1987) plantea el problema de la dirección de la gerencia implica un problema político de coordinación de una relación compleja y contradictoria, este autor parte de la idea que las relaciones sociales de producción implican problemas de poder y control, las que se manifiestan mediante fronteras de poder invisibles existente en cada espacio de trabajo; fronteras que son inevitables en la medida en que el conflicto capital-trabajo lo es. Considera que el conflicto por el control del poder y del proceso de trabajo en las empresas es y será siempre fuente de conflicto social y político, puesto que trabajadores y empresarios tienen diferentes intereses (a lo que se añade que también poseen diferentes culturas, subjetividades, creencias, costumbres, valores, visiones del mundo, interpretaciones).

La postura de Hyman parte de que el diseño de estrategias por parte de las gerencias, se vincula al problema del control de los procesos de trabajo de un modo más eficiente, lo que implica que las diferentes estrategias empresariales se pueden comprender como la búsqueda empresarial de lograr consensos y equilibrios hacia dentro de la empresa, y de ese modo disminuir los efectos negativos de la contradicción capital-trabajo para la eficiencia de la empresa, en este sentido, la contradicción tiene un lugar relevante en el análisis de Hyman.

Lo anterior, se contrapone con perspectivas como la del enfoque de Planeación estratégica, que no incorpora a otros actores ya sea como partícipes de la estrategia o en el proceso de su implementación (gerentes, mandos medios, supervisores, trabajadores). A diferencia de lo anterior, para Hyman no existe estrategia sino *contingencia*, parte del supuesto que el cambio de estrategia implica la lucha entre lo micro político, nivel donde el poder es un elemento importante, porque se presenta en lo individual y lo colectivo, aunque a pesar de la lucha por el poder existen procesos de negociación intra administrativas, todos estos elementos hacen que los cambios sean inciertos, ya que su existencia deviene de la

debilidad y contradicción que subyace de estas estructuras. La estrategia no es un resultado a priori sino un resultado de las intenciones, que se interpretan, las situaciones y los procesos.

Esta concepción de estrategia reconoce el dinamismo y la incertidumbre al interno de la empresa, de una manera distinta a la teoría de las organizaciones, estas características derivan no solo de las interacciones entre sujetos sino de conflictos de intereses (que no siempre son económicos como ya se planteó) que pueden surgir al interno como al externo de la empresa, estableciendo una visión de estrategia complejizada.

Las estrategias son la construcción de decisiones y su análisis se requiere de poner en el centro a los sujetos que planean las estrategias y participan en el proceso de implementación (empresarios, directivos, gerentes) en interacción con las estructuras (políticas, económicas y sociales), y con los otros actores (empresarios, Estados, trabajadores, supervisores, etc.,) en este sentido se analiza como una configuración de decisiones que se objetiva en la empresa

Al poner en el centro a los sujetos, se considera que las estrategias solo pueden describirse luego de haberse implementado, entendiendo que más que grandes planes consientes de los empresarios serían más bien líneas medias, que en forma acabada sólo pueden trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a priori.” (De la Garza, 1998a:12). Se asume que las estructuras no son sistémicas, ni funcionales, sino configuraciones que se objetivan en relaciones, instituciones, objetos simbólicos, normas legales y sociales, que presionan y canalizan las interacciones, a través de procesos amplios de dar sentido. El ángulo de observación de la toma de decisiones empresarial, parte de una visión donde existe una relación dialéctica no lineal entre estructuras, subjetividad y acciones, donde la subjetividad es concebida *como el proceso de dar sentido y decidir la acción* (De la Garza, 2003: 15) y donde la cultura tiene un lugar importante.

### **4.3 La Cultura en la Estrategia Empresarial**

Al concebir las estrategias empresariales como una forma de acción social, se ponen en el centro a los sujetos y con ellos la cultura, lo que conlleva a realizar una precisión del concepto con la finalidad de establecer las líneas de análisis de las estrategias empresariales

de Relaciones laborales y Sindicales, se toma la propuesta de Hernández, al recuperar el paradigma hermenéutico en su concepción de *intersubjetividad*, una visión muy particular de cultura, que es definida como aquella que abarca todos los modos compartidos de pensar, creer, comprender y sentir; en términos generales las prácticas laborales, el consenso y la interacción social (Hernández, 2003:35).

La cultura es entonces, un *conglomerado de códigos para dar significado*, aunque interiorizados a través de la experiencia, no son neutrales, llevan implícito el problema del poder, pero tampoco son sistémicos, por el contrario son heterogéneos y presentan contradicciones, disfuncionalidades y discontinuidades, su origen es histórico social con negociaciones de significados, imposiciones y consensos, de tal manera que la cultura más que normas, involucra diversos campos tales como el estético, emotivo, del razonamientos cotidiano, valorativo, etc. (De la Garza, 2003:16). La cultura es un proceso de acumulación de significados socialmente e históricamente entendidos, que se traduce en prácticas, nos introduce a reflexionar en la empresa como el espacio donde *los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido) de la actividad diaria, para esto movilizan estos códigos creando significados y legitimando la vida colectiva en el mundo empresarial y del trabajo* (Hernández, 2007: 2).

Se reconoce la existencia de dos grandes dimensiones culturales, que para esta investigación tienen gran relevancia, por un lado, una cultura corporativa que emana de la casa matriz, pero también una cultura laboral que surge de los trabajadores. Dentro de la gran diversidad de tendencias en el análisis de la cultura que se cruzan en el análisis cultural en las organizaciones, se pueden encontrar tres vertientes importantes, una enfocada en la cultura como variable externa; una segunda que entiende la cultura como variable interna (Smircich, 1983:344) y la tercera como metáfora (Smircich, 1983: 355).

Alvesson y Berg (1992) definen la cultura en la organización como una entidad social completa; su análisis parte de un reconocimiento por la existencia de distintas culturas en la organización, logrando distanciarse de la visión tradicional de cultura organizacional basada en la idea de valores comunes, creencias y normas, todas ellas vistas como un fenómeno relativamente cerrado, identificando niveles de análisis de la cultura, dependiendo del objeto de estudio (Alvesson y Berg, 1992:61).

Pese al aporte de Alvesson y Berg aún persiste la carencia de una clara distinción entre cultura organizacional y cultura corporativa (Barba y Solís, 1997), la distinción radica en que la cultura organizacional está en función del significado y el sentido que los integrantes de una organización les conceden a sus acciones específicas en la organización en donde se desarrollan (Montaño, 2003). La cultura corporativa, por otro lado, puede ser difundida por medios formales, tiene como objetivo facilitar la interiorización del discurso oficial para lograr que los miembros adopten comportamientos más leales y eficaces hacia la empresa (Rendón, 2003: 125).

La cultura corporativa corresponde a la búsqueda de una nueva ideología coherente con los requerimientos funcionales de la organización, resultando fundamental para el desempeño y sirviendo de respaldo para la formulación de la misión, visión, objetivos y códigos de conducta que respalden la interiorización de los valores correspondientes con el desempeño en el trabajo. Se observa que la mayoría de las definiciones de cultura corporativa converge en darle un uso instrumental, esto es, como un elemento para elevar la productividad y eficiencia de las empresas (Denison, 1991), suponiendo que la cultura es el patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros de la organización y que crean normas que modelan poderosamente el comportamiento de individuos y grupos (Schwartz y Davies, 1981:33), así como las actitudes de las personas y que tienen un poderoso efecto en los objetivos, la calidad y la eficiencia de la empresa (Alvesson, 2002: 43).

La cultura corporativa sería entonces un medio por el cual los grandes corporativos pretenden internalizar sus objetivos, fortalecer un sentido de identidad y de compromiso de los empleados hacia la empresa (Van Maanen y Laurent, 1993:301-302; Margulies y Raia, 1978). Dado que no existe una única cultura que corresponda a una determinada organización, sino que existen culturas que no necesariamente son armónicas y en constante consenso, que coexisten en conflictos y tensiones. La cultura corporativa como estrategia pasa por niveles y relaciones de poder, que al interactuar con otros actores puede llegar a modificarse, es decir, la cultura emanada del corporativo no puede establecerse de manera lineal, pasa por un proceso de interpretación y resignificación no sólo de los trabajadores, sino de los gerentes y directivos que poseen una cultura propia, por lo tanto, dan un propio sentido e interpretación de dicha cultura (corporativa) y que en un momento dado pueden incluso llegar a rechazarla u oponerse a esta.

La cultura corporativa es el proceso mediante el cual se construyen los significados socialmente entendidos, a través de los valores, el lenguaje, rituales y metas, que la gerencia moviliza para legitimar así valores colectivos, este proceso no es individual, se da en interacción con otros actores (Gerencia, Jefes, Directivos, Trabajadores, Clientes, Proveedores, etc.), que a su vez configuran un proceso subjetivo de su actividad diaria, otorgando su propio significado al mundo empresarial y del trabajo, que puede ser objetivado en las prácticas dentro de la empresa (Hernández, 2003:64)

A diferencia de la cultura corporativa, la cultura laboral es la que proviene de los trabajadores, en interacción con la cultura corporativa, gerencial y la propia (clase, barrio, familia, religión, trabajo, etc.); en este sentido, las primeras definiciones (o al menos, las clásicas) sobre la cultura laboral o del trabajo se encuentran vinculadas a diversos estudios e investigaciones sobre el movimiento obrero o la clase obrera, se rescata los provenientes de los nuevos estudios culturales entre los cuales se ubican los trabajos de Hoggart y los de E. P. Thompson, ambos referidos a la clase obrera Inglesa.

E. P. Thompson (19897) crítica hacia la homogeneidad y coherencia cultural, aunque parte de que existe una cultura hegemónica, afirma que está no es internalizada de manera mecánica, por el contrario, los sujetos subordinados, tienen la capacidad de mantener una propia cultura y de reconfigurar los propios símbolos y significados. Asume que las minorías diferenciadas son las que cristalizan actitudes y valores que en las mayorías permanecen ambiguas, por otra parte, Hoggart desde su visión, alude a la existencia de dos tipos de sujetos, los desadaptados y desarraigados, como aquellos que poseen una cultura distinta (mezcla de la cultura burguesa y la cultura del obrero) y la misma al tiempo la de su clase social (la cultura obrera) (Hoggart, 1990:241-250).

Para Norbert Elias la cultura puede ser entendida como “la diferencia”, una de las funciones básicas es la de clasificar, catalogar, categorizar, denominar, nombrar, distribuir y ordenar la realidad desde el punto de vista de un “nosotros” relativamente homogéneo que se opone a los “otros” (Elías, 1994: 89), aseveración que se puede entender como una coexistencia de culturas, desde la diferenciación.

Por otra parte, Palenzuela sin diferenciar los conceptos de subjetividad y cultura, plantea que en lugar de referirse a una cultura del trabajo, es mejor hablar de culturas del trabajo,

entendidas como el conjunto de conocimientos teóricos, comportamientos, percepciones, actitudes y valores que los individuos adquieren y construyen a partir de su inserción en los procesos de trabajo, y de la interiorización de la ideología del trabajo (Palenzuela, 1995: 13); es la generación, actualización y transformación de formas simbólicas, que incluyen formas de pensamiento (cognitivas, no cognitivas, conscientes, inconscientes), representaciones imaginarias (sentimientos, afectos, normas, valores, ilusiones y utopías) objetivadas en la actividad laboral (Reygadas, 2002: 106).

La internalización de la cultura no es mecánica, sino que pasa por un proceso de dar sentido. La cultura laboral, se desarrolla dentro de contextos y relaciones de poder específicos, es el resultado de la interacción con otras culturas (la que emana del corporativo, la gerencial); surge a partir de las prácticas sociales, que tienen los trabajadores en su espacio de producción, así como de los significados atribuidos por individuos a su trabajo que los predispone tanto a pensar como a actuar de maneras particulares con respecto a ese trabajo (Watson, 1980:86), donde se incluye también los significados vinculados a otros mundos de vida de los trabajadores como: la familia, las amistades, las costumbres, la religión, etc.; es decir, la cultura laboral es el conjunto de significados y prácticas que se desarrolla entre distintas interacciones (entre los trabajadores, de los trabajadores con su objeto de trabajo (material o inmaterial) y con el conjunto de elementos que intervienen en el proceso de trabajo (tecnología, organización, normas y reglamentos, calificación, etcétera), es al interno de la cultura laboral donde se manifiesta la Cultura Corporativa

La cultura tal y como se definió nos introduce a reflexionar en el análisis y en la concepción que finalmente se asume de estrategia: estrategia como una forma de acción empresarial, siendo esta la objetivación de la toma de decisiones del empresario, entendida como proceso no solo de la racionalidad instrumental, sino también como el resultado de la evaluación que hace la gerencia de la situación y del futuro y la interacción social enmarcada en relaciones de poder, permeada por la cultura con elementos estructurales (Hernández, 2012: 28).

Las estrategias pueden diferenciarse dependiendo de los distintos niveles de análisis, se destacan tres dimensiones interrelacionadas de estrategias empresariales (Hernández: 2012:



53). El primero, al interno de la empresa donde los actores que intervienen en la planeación y la implementación son los directivos, mandos medios, trabajadores, líderes sindicales; este nivel hace referencia al proceso internos de la empresa, que implica, las decisiones sobre la organización del trabajo, el nivel tecnológico, la gestión de la mano de obra y gerencial, el perfil de mano de obra, las relaciones gerenciales, laborales y sindicales, la cultura empresarial, gerencial y de trabajo, es decir, la Configuración Sociotécnica de los procesos de trabajo, todos estos elementos que hacen referencia a la reestructuración productiva, encaminados a incrementar la productividad o calidad del proceso o de los productos (Hernández, 2003 y 2007).

En un segundo nivel, el exterior de la empresa, que repercuten al interno, pero involucra otro tipo de procesos, las alianzas estratégicas, las estrategias de comercialización, distribución y logística, la inserción dentro de una cadena global de producción que supone contar con ventajas comparativas de primer orden, como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de IED, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio, pero también otro tipo de actores como el gobierno, los secretarios, con el sistema político, con los sindicatos, proveedores y clientes, así como las relaciones entre estos y las instituciones (Hernández, 2009). Un tercer nivel hace referencia a las estrategias macroeconómicas que emanan de las corporaciones en lo global, lo nacional, así como su impacto en diferentes niveles y en su implementación. Estos niveles de análisis son guías heurísticas que permiten el análisis de las estrategias, que devienen el enfoque teórico y metodológico que se adoptó, el Configuracionismo.

Existe distancia con las posturas deterministas y estructuralistas (institucionalismo), pero también de las voluntaristas (Administración Estratégica) o contingentes (TO en su corriente de contingencia). Desde este enfoque complejo, se sostiene, es posible reconstruir el proceso de toma de decisiones empresariales, y su concretización en la empresa (estrategias), no realizaron ninguno de los estudios analizados, desde la perspectiva propuesta las transformaciones y decisiones estratégicas de los empresarios para hacer frente a la modernización, transformaciones y la reestructuración de los procesos de producción, no siempre coinciden con un modelo de producción específico, ni obedecen a

un plan acabado de reestructuración, sino que parecen responder a determinadas coyunturas (De la Garza, 2010).

## **5. A MANERA DE ENCUEDRE TEÓRICO**

El marco analítico presentado como guía heurística para el estudio y análisis de las relaciones laborales y sindicales, la Empresa Multinacional Mexicana y las estrategias empresariales es dirigido por el enfoque configuracionista. Se observa que las perspectivas teóricas discutidas se encuentran fuertemente influidas por el enfoque económico, el cual llevó a las primeras elaboraciones teóricas a tomar como eje los aspectos estructurales, por ende derivando en explicaciones limitadas (en términos de los modelos de relaciones laborales a concluir erróneamente en la tendencia a la convergencia; en términos de la EMN como entidades productivas sometidas a las presiones estructurales del mercado mundial que buscarían elevar sus niveles de rentabilidad; las estrategias como resultado de evaluaciones racionales y/o modelos matemáticos), sin embargo, a pesar de las críticas a las teorías presentadas estas no deben ser excluidas, sino reformulados y complejizados.

A partir de una recuperación de aportes y desde un análisis crítico de las teorías presentadas, se adoptó la perspectiva configuracionista (De la Garza, 1999, 2003 y 2006), en este caso de la configuración sociotécnica por varios aspectos: 1) está abierta a las diversas realidades, rompe con los planteamientos universalistas. Si se proponen factores o dimensiones iniciales en una investigación concreta estos son siempre tentativos; 2) parte de lo más evidente que puede influir sobre productividad y competitividad de adentro de la empresa, como nivel tecnológico, organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra, culturas laborales y gerenciales; 4) involucra interacciones situadas en estructuras por lo pronto de la empresa que presionan y procesos de construcción de significados que no se reducen a lo cognitivo, aunque lo incluyen; 5) la configuración sociotécnica es una estructura en la que juegan la tecnología, la organización, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas. La configuración no es sistémica, puede en sus relaciones implicar contradicciones, discontinuidades u obscuridades que se resuelven en las prácticas de los sujetos involucrados, pueden establecerse relaciones

laborales y sindicales como resultado de la configuración de configuraciones, sociotécnica, de interacciones y culturas.

El configuracionismo, permite reconocer que existan aspectos coyunturales y estructurales heredados que, si bien no determinan las relaciones Laborales en el piso de la empresa, si dotan de ciertos elementos que permiten explicar y entender porque y cómo se configuraron las Relaciones Laborales y Sindicales en los Centros de Trabajo Telcel.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIA TEÓRICA-METODOLÓGICA**

#### **1. DISCUSIÓN EPISTEMOLÓGICA: LOS TRES PARADIGMAS DOMINANTES**

El interés central de esta investigación fue reconstruir la configuración sociotécnica de los procesos productivos en servicios, a partir de las estrategias empresariales de Relaciones Laborales y Sindicales y su materialización en el piso de la empresa América Móvil en su en México Telcel.

El cómo explicar y abordar este problema nos introduce en una discusión teórica y metodológica: teórica porque es necesario partir de un paradigma epistemológico, es decir, de un conjunto de supuestos metateóricos acerca de cómo observar la realidad, y metodológica con referente a qué tipo de relación es necesaria establecer entre el sujeto (científico) y el objeto de estudio. En esta discusión es posible ubicar en las ciencias sociales tres grandes perspectivas teórico metodológicas; el Positivismo, la Hermenéutica y el Marxismo.

##### **1.1 El Positivismo**

El positivismo surge como planteamiento filosófico a principios del siglo XX, sus antecedentes son el empirismo inglés de Locke, Hume y Berkeley, cuya preocupación central es el problema del conocimiento del mundo real, sostiene que toda la realidad es considerada algo externo e independiente del sujeto, y susceptible de ser captado a través de los sentidos: concepción de la realidad que surge con los inicios de la modernidad renacentista (De la Garza, 1988). Ello supone una confrontación con la concepción cartesiana del conocimiento, ya que se considera que no hay ideas innatas en la mente, éstas son siempre un producto y una reelaboración reflexiva de las experiencias sensibles con el mundo externo (Hugues y Sharrock, 1999: 110).

La propuesta positivista puede ser ubicada en los planteamientos sociológicos a Comte, quién asumía que las ciencias sociales no eran distintas a las naturales y por tanto merecían un tratamiento similar, a partir del supuesto de existencia de leyes universales, el

positivismo deja de lado el problema de la mediación subjetiva en la captación del objeto, a pesar de la importancia central dada a los hechos, formula una serie de leyes invariantes basadas en meras conceptualizaciones, apoyada en una “teoría” de la naturaleza humana, entre ellas la ley de los tres estadios.

Comte afirma que el verdadero conocimiento es el proporcionado por las ciencias y rechaza, consecuentemente, todo conocimiento que no proviene de los hechos, especialmente el formado por elaboraciones metafísicas; así, todas las ciencias deben utilizar un mismo método que es el método de las ciencias exactas físico-matemáticas. La ciencia guiada de esta manera, permite dar explicaciones de los fenómenos estudiados al indicar la causa de ellos.

De igual manera, el positivismo lógico, que proviene del Circulo de Viena, tiene un fuerte rechazo y confrontación con la especulación metafísica en el ámbito de las ciencias naturales y sociales, así como de la unión de intereses empiristas y logicistas en el ámbito de las matemáticas, con el objetivo de pensar criterios para la unificación de las ciencias, y realizar una crítica lógica a la metafísica (Echeverría, 2003); lo que hoy se conoce como método de la ciencia positivista es el hipotético deductivo.

Para el positivismo lógico, la verificación se convierte en la problemática central de método de la ciencia, es decir, plantear hipótesis para corroborarlas en la realidad, procesos, que desde el paradigma positivista son resumidos a través del Método Hipotético Deductivo (MHD), para el cual, la teoría científica consiste en un conjunto de enunciados conectados por reglas lógicas, en este sentido, un hecho se consideraba explicado si era posible demostrar que era consecuencia lógica de las afirmaciones teóricas, es decir, las leyes científicas son resultado de enunciados causales empíricos que describen hechos de la naturaleza y que pueden ser verdaderos o falsos, su verdad o falsedad está determinada por la observación (Hughes y Sharrock, 1999).

El núcleo del positivismo lógico está constituido por un empirismo total, apoyado en los recursos de la lógica del análisis científico, una alta valoración de la ciencia, un rechazo también total a la metafísica y al propósito de unificar el lenguaje de las diferentes ciencias con un denominador común en el lenguaje de la física (fiscalismo).

Sin embargo, con el positivismo lógico y luego con Popper se plantea que este método no aporta certeza lógica, y que por lo tanto el conocimiento científico no podía sustentarse en la deducción o inducción de generalizaciones empíricas; al reconocer la existencia de dos tipos de lenguaje (teórico y observacional) se rediscute y problematiza el dato.

Se reconoció que estos dos lenguajes no podían ser traducidos entre sí, es decir, que no se podía lograr una correspondencia lógica y rigurosa entre ellos, ya que solo bajo ciertas condiciones podía darse esta traducción, pero no se podía afirmar que pueda darse una correspondencia deductiva entre ambos en todas las situaciones (De la Garza, 1988: 14). Por otro lado, aunque se planteara que todos los enunciados científicos debían construirse en base a enunciados elementales basados en la experiencia, se terminó reconociendo la existencia de enunciados teóricos no observacionales, por lo que se tuvo que considerar que la condición de posibilidad del conocimiento científico dependía no solo de la prueba fáctica sino también de condicionamientos de carácter lógico, eximiendo a los enunciados analíticos de prueba empírica alguna (Echeverría, 2003).

Se plantea la discusión sobre la imposibilidad de traducción y verificación de los enunciados, finalmente se planteó que las proposiciones no pueden ser confrontadas con hechos sino sólo con otras proposiciones; y que, por lo tanto, lo que se inducía o deducía no eran relaciones empíricas sino lógicas, siendo tal logicismo el que hizo entrar en crisis al método, ya que la verificación ya no se podía sostener ni en el plano de lo empírico ni en el de lo lógico (De la Garza, 1988).

Popper continúa con la crítica al método positivismo, al sostener la imposibilidad de inferir enunciados universales de enunciados singulares, ya que siempre existe la posibilidad de que un solo caso refute los anteriores, el problema de la falsación. Para Popper, los enunciados son sólo conjeturas que hace el científico sobre la realidad, a la cual nunca se podrá tener la certeza que la teoría sea verdadera pues siempre cabe la posibilidad de que tal teoría sea falsa.

Para mediados del siglo XX, la discusión positivista avanza al cuestionar la capacidad de la lógica para explicar y comprender los procesos científicos, la confianza en la experiencia como la razón objetiva de la verdad científica, y la concepción lógica del progreso científico (Schuster, 2002), Kuhn (1971), referido al progreso no lineal ni acumulativo de

las teorías científicas, abrió otras discusiones donde el problema de la lógica se tornó secundario y se puso énfasis en la importancia del análisis de los hechos de la vida científica en el marco de comunidades científicas, donde se reconocía las rupturas y revoluciones que la hacen progresar, junto con sus consecuentes cambios paradigmáticos que supone, llevó a poner en tela de juicio la supuesta neutralidad de los enunciados, con lo cual se introdujo la idea de que el campo de la ciencia está atravesado por relaciones de poder (Kuhn, 1971).

Algunos puntos que resaltan y que considerados importantes, desde la postura teórica metodológica adoptada son: en primer lugar, la realidad no es externa e independiente del sujeto como lo plantea el positivismo, el sujeto tiene una participación activa en la construcción de la realidad; en segundo lugar el dato no solo es observable y sensible, lo cual no lograron resolver los empiristas, el dato no se reduce al mundo interno del sujeto, ni a lo empírico comprobable, existen otros campos relativos a los significados de la acción que no se pueden captar únicamente por estos métodos; la neutralidad teórica y valorativa de la ciencia no, los sujetos siempre van a incluir aspectos subjetivos, e incluso la ciencia como bien plantea Kuhn no escapa de las relaciones de poder, elementos que no suponen falta de objetividad en la producción del conocimiento, o la no validación científica del mismo; y por último, el asumir que el método científico surge de la contrastación deductiva o inductiva, cierra las posibilidades para otras formas de razonamientos, como plantea De la Garza (1988), la posibilidad de creación de teoría a partir de la investigación, en formas distintas al empirismo lógico, en donde el punto de partida es lo empírico, sino que la teoría puede ser aunque no lo hace de la misma manera que las teorías inductivas, ya que se acepta que el punto de partida es empírico pero también teórico, y que no toda la teoría emerge de los datos, o al menos no lo hace en un mismo momento y para los mismos fines. Es decir, en cualquier investigación se puede recuperar teoría que no necesariamente ha sido creada para un objeto similar, sin embargo, no por ello deja de ser útil como referencia para el acercamiento al mismo. Con ello se reconoce que el uso de la teoría acumulada es válido e inevitable, aunque no se pretende que los hechos empíricos se deduzcan de los presupuestos teóricos, ni que tengan que forzarse a una adecuación a los mismos. El uso de las teorías tendría que verse sólo como una guía para el acercamiento al

objeto, un disparador que permite situarlo dentro de un contexto estructural y de significación más amplio, aunque sin que ello suponga una adecuación de éste a la teoría.

## **1.2 Hermenéutica**

En un contexto en el que el fisicalismo y el naturalismo prevalecen, la hermenéutica se convierte en una (no la única) perspectiva que desarrolla una crítica a las concepciones heredadas del naturalismo duro, proponiendo un método basado en el análisis de la subjetividad, esto es, la comprensión e interpretación del hombre, de su acción e interacción con los otros, con la finalidad de contribuir al esclarecimiento, la orientación, la crítica y la evaluación de la acción del hombre en las sociedades modernas (Leyva, 2011; De la Garza, 2011).

En la perspectiva hermenéutica se ubican varias vertientes, por un lado, las que provienen de Dilthey, Gadamer y Ricoeur, posteriormente Habermas y por otro las corrientes provenientes de la teoría social amplia, como son la fenomenología social de Alfred Schütz, el interaccionismo simbólico, la etnometodología, y el Constructivismo de Berger y Luckman. La tradición hermenéutica que proviene de Dilthey, plantea que las ciencias sociales o ciencias del espíritu como él las llama necesitan de un método distinto al de las ciencias naturales, dado que su objeto no es estático, ni está dado, su objeto en la realidad histórico social y su conocimiento es posible por medio de la objetivación de la vida y la comprensión significativa del mundo espiritual (Dilthey, 1944: 176), es así como el método que él propone es el endopático, con el cual no solo establece distinciones teóricas sino metodológicas entre las ciencias naturales y las ciencias del espíritu.

Para lo cual Dilthey plantea conocer la vida psíquica de los individuos a partir de los motivos de sus acciones (Dilthey, 1944: 337), aunque Dilthey plantea en su método revivir la experiencia propia y de los otros para la comprensión de los motivos de la acción de un sujeto, Dilthey no plantea un método individual o a nivel micro, sino amplio donde estas vivencias del sujeto están articuladas con el espíritu objetivo de una época dada, donde su comprensión requiere tener en cuenta no sólo el pasado sino también el horizonte de expectativas futuras que le dan sentido al presente, planteando que la hermenéutica es una



técnica cuyos métodos y reglas permiten una comprensión objetiva del mundo histórico-social (Dilthey, 1944: 242).

A diferencia de Dilthey, Martin Heidegger y George Hans Gadamer, no considera la perspectiva hermenéutica como problema metodológico de cómo llegar a interpretaciones válidas desde el punto de vista científico, sino como una forma de ser y estar en el mundo, es decir, un problema ontológico.

Gadamer reduce al lenguaje la realidad (Gadamer, 1977: 531), dejando de lado los procedimientos para lograr interpretaciones científicamente válidas como lo hizo Dilthey, abandona la preocupación crítica epistemológica por asegurar la objetividad del conocimiento, al partir de la idea de que existen múltiples interpretaciones acerca de un mismo objeto (Gadamer, 1977: 481), puesto que estas interpretaciones varían en función de la distancia temporal que separa al texto (o la práctica) del intérprete, pero también de la tradición histórica (y los prejuicios) a la que esté arraigada, dando como resultado un proceso infinito y abierto a permanentes miradas, lo cual impide que se logre establecer un criterio científico de verdad acerca de dichas interpretaciones ni un método de validación riguroso.

Paul Ricoeur si toma como eje de sus planteamientos los criterios de validación de las interpretaciones y las características de un método propiamente hermenéutico, desplaza la discusión hermenéutica al ámbito de la epistemología, aunque piensa que la hermenéutica debe unir, dialécticamente, la sospecha y la confianza, la desmitologización y la restauración del sentido (Tejedor, 1993). Su interés es dar cuenta de las reglas interpretativas que permiten descifrar los sentidos ocultos detrás de los textos o prácticas, y que pueden haber sido distorsionados por cuestiones ideológicas, relaciones de poder, o por el propio inconsciente, convirtiéndose la interpretación en un ejercicio de sospecha (Ricoeur, 1970: 11 y 20). Por su parte Habermas (1987), le da nuevos matices a la discusión y los planteamientos de la hermenéutica como método científico. Habermas arguye que la legitimación de verdades científicas también se pone en juego intereses y relaciones de poder, a lo que además incorpora la necesidad de generar criterios racionales (críticos) de validez de las interpretaciones.

Desde otras perspectivas de mediados del siglo XX, la fenomenología, el interaccionismo simbólico y el construccionismo plantean una preocupación por la comprensión de los significados construidos por los sujetos, aunque con diferencias a lo que se había planteado desde el ámbito epistemológico Ricoeur, Dilthey y Gadamer.

En primer lugar, la discusión desde la que parten estas perspectivas es la inclusión de los aspectos subjetivos en la explicación de la acción social, los planteamientos de Weber son los antecedentes de estas corrientes, quien asumía que los fenómenos de la realidad deben de ser analizados en términos de su significación cultural, alejándose de los planteamientos positivistas de ley universal, al asumir que la especificidad del objeto de las ciencias sociales es la acción social significativa, estableciendo en términos epistemológicos y metodológicos una diferenciación con las ciencias naturales.

A diferencia de los objetos de éstas últimas, en las ciencias de la cultura las conexiones entre los fenómenos no son deducibles ni predecibles en términos de explicación causal, sino que son conexiones de sentido que para ser explicadas requieren de un método comprensivo, que permita comprender e interpretar los significados de la acción social (Weber, 1984). Para Weber existe una diferenciación entre juicios de valor y juicios de hecho en la investigación científica como criterio para lograr la objetividad en las ciencias sociales, aunque los juicios de valor están presentes en la construcción del objeto y el conocimiento es siempre particular, limitado y unilateral, esto no implica que los resultados de la investigación sean subjetivos, en el sentido de que sean válidos para unos y no para otros (Weber, 1984: 123 y 155).

Aunque cabe discutir que los valores no puedan ser garantía de legitimidad del conocimiento científico, su planteo demuestra que es posible un análisis objetivo de los significados de la acción social. Como plantea Dela Garza, este planteamiento no debe de asociarse con perspectivas subjetivistas, aunque la mayoría de las corrientes que siguieron su pensamiento sí redujeron la realidad a los significados, y promovieron un tratamiento subjetivista (De la Garza, 2009).

En cuanto al interaccionismo simbólico, este enfatiza el estudio de las interpretaciones que los actores interactuantes, en una cierta situación, le dan a ésta, a sus propias conductas y a la conducta de los otros. Es decir, la búsqueda de las interpretaciones se logra con la

captación de los significados que los actores dan a las situaciones en las cuales viven, debido a que los objetos materiales, las personas y los eventos no poseen significados en sí mismos, sino que el significado le es conferido por las personas (Blumer, 1969).

Los significados se construyen en intersubjetividad, son sociales y residen en el acto mismo. Su análisis debe explorar cómo los significados son creados, atribuidos y resignificados en la propia interacción. Es a través de la intersubjetividad que los individuos construyen los significados, los cuales son sociales y residen en el acto mismo -no en la mente de los sujetos- lo que supone que un análisis de los mismos debe buscar cómo los significados son creados, atribuidos, y resignificados en la propia interacción.

Por su parte, la corriente fenomenológica, sobre todo la que proviene de Schütz se aboca estudiar la intersubjetividad en el mundo social, no le interesa la interacción física de las personas, sino el cómo se comprenden recíprocamente sus conciencias, la manera cómo se relacionan intersubjetivamente unas con otras, cómo se establece el significado y la comprensión en el interior de las personas, cómo se dan los procesos de interpretación de las conductas de otras personas, y, finalmente, cómo se da la propia autointerpretación.

Para Schütz la posibilidad de acceder a estos significados internos se da, a través de significados objetivos que son sociales y permiten la comunicación intersubjetiva, aunque dicho acceso se ve limitado debido a que sólo el sujeto viviente puede comprender en su profundidad el significado subjetivo de sus vivencias. No obstante, esta distinción entre significados subjetivos y objetivos es la que abre una brecha dentro de las perspectivas subjetivistas en cuanto a la posibilidad de pensar en la existencia de significados objetivos, que han sido creados en intersubjetividad pero que trascienden la individualidad de los sujetos, y que son susceptibles de ser conocidos públicamente.

Coloca en la discusión (en términos metodológicos) la producción de conocimiento objetivo acerca de dichos procesos intersubjetivos, de tal manera que pone en el centro el problema de la *doble hermenéutica*, esto es, en la que el cientista social interpreta los significados que el actor le atribuye a sus acciones (primer grado), e interpreta científicamente aquellos procesos interpretativos (segundo orden). El requisito es partir de la neutralidad valorativa "*des-ideologizando*" el campo de la ciencia social de todo juicio axiológico y moral acerca de los objetos en cuestión (Soldano, 2002: 83). A su vez, la

validez estaría condicionada por el cumplimiento de cuatro requisitos fundamentales: coherencia lógica, interpretación subjetiva, adecuación de estas construcciones con las de las experiencias de sentido común de la realidad social, y tipificaciones (Dreher, 2012). El problema de fondo es que sólo se reconoce como válido aquel ámbito finito de sentido que es reconocido por los sujetos como significativo (Schütz, 1995: 215). Con ello se niega la importancia de estructuras y objetivaciones de tipo económico, cultural, político y social en la delimitación de los horizontes de significación viables. Por ello, algunos autores plantean que su propuesta podría estar cercana al individualismo metodológico (Soldano, 2002: 60).

Berger y Luckmann (1994), recupera la propuesta de Schütz, de plantear que la ciencia social tiene como labor el ejercicio de una doble hermenéutica para comprender el sentido de la realidad social, reconstruyendo e interpretando los significados que han sido construidos por los sujetos en sus interacciones y que han logrado cristalizarse en instituciones que a su vez construyen y orientan la acción y significación futuras. A partir de su propuesta del Constructivismo social, la realidad es una construcción social que continuamente está siendo producida y recreada por sus actores, y el conocimiento de este proceso por parte del investigador supone reconocer las estructuras significativas del mundo de la vida cotidiana y las formas de razonamiento que se ponen en juego en ella. A pesar de considerar la realidad en diversos niveles y colocar al sujeto como constructor de su realidad, la perspectiva constructivista carece de problematización sobre el tema de la subjetividad, lo cual la hace olvidar los aspectos que tienen que ver con las pulsaciones no manifiestas en la formación de sentido de la acción, como las emociones o las valoraciones

Dentro de la gran diversidad de perspectivas situadas en el campo de la comprensión de significados, se podría señalar que los objetos de las ciencias sociales, a diferencia de las ciencias naturales, requieren de un método comprensivo e interpretativo capaz de interpretar los significados de la acción social, sin dejar de lado el método de explicación causal. Más bien, todo objeto puede ser susceptible de la explicación causal y también de la comprensión. Incluso los significados pueden ser analizados en términos de causalidad, y ello no excluye que también se los analice en forma comprensiva. Respecto al campo subjetivo, imposible de ser observable empíricamente, como lo plantea el positivismo, es un campo amplio y heterogéneo abarcando no solo conocimientos, creencias, legitimidades,

sino también sentimientos y estados mentales que difícilmente son accesibles a la observación empírica, ya que éstos no necesariamente se manifiestan en las conductas.

La propuesta hermenéutica como alternativa al positivismo, logra introducir en la discusión epistemológica, la concepción de la ciencia como histórica, al mismo tiempo que incluye el problema de los significados y de cómo estudiarlos, siendo un campo amplio y heterogéneo abarcando conocimientos, creencias, legitimidades, sentimientos y estados mentales que no necesariamente se manifiestan en las conductas y expresiones físicas, lo cual no significa que no sea empírico y no pueda ser objeto de la ciencia. Al mismo tiempo uno de sus aportes fundamentales es poner en discusión el problema de la doble hermenéutica, colocando al sujeto en el centro de la producción de conocimiento, asumiendo que no existe una realidad externa y objetiva independientemente del sujeto, ni al margen de la conciencia, en donde el sujeto no está libre de valores, lo cual no invalida la objetividad en la comprensión del objeto.

### **1.3 Marxismo**

La perspectiva Marxista permite ubicar dos vertientes, por un lado, el oficial Estalinista ortodoxo e intentando hacer una deducción del capital como teoría principal de explicación de la realidad, siguiendo a Comte ven al marxismo como una ciencia positiva (perspectiva que tuvo gran influencia a lo largo del siglo XX); y por otro, el del método de la Economía política como reconstrucción teórica de la totalidad. Aunque Marx nunca plateó una metodología acabada, logró establecer criterios metodológicos generales como guías para la investigación concreta (De la Garza, 1988: 27); en esta segunda vertiente se ubica Gramsci y Lukács, más tarde la Escuela de Frankfurt, quienes recuperan el papel de los sujetos como hacedores de la historia y constructores del conocimiento

Según De la Garza, las discusiones metodológicas se corresponden con su concepción antipositivista de la realidad. pueden encontrarse en tres supuestos de realidad fundamentales (De la Garza, 1988: 28): 1) No está sujeta a leyes universales sino que es dinámica y se encuentra en un continuo movimiento, no sólo por el desarrollo de las fuerzas productivas sino también por las praxis de los sujetos; 2) No se reduce a lo empírico y está estructurada en diferentes niveles, algunos esenciales y otros más superficiales dependiendo

del objeto y momento histórico; 3) Los sujetos tienen un papel fundamental en la definición de los procesos históricos.

Marx propone el método del concreto-abstracto-concreto, el cual parte de la realidad concreta y a través de mediaciones va de lo más simple (abstracto) a lo concreto en el pensamiento: lo primero que se obtiene de un objeto real son representaciones caóticas que se van especificando hasta llegar analíticamente a conceptos cada vez más simples, y de ahí a reconstruir la totalidad concreta en la riqueza de sus múltiples determinaciones (Marx, 2002: 22).

En el método del concreto-abstracto-concreto, Marx, divide el análisis en dos partes la investigación y la explicación. El autor parte del concreto real como la relación del sujeto con el objeto, hacia el concreto abstracto en donde se descomponen éstos a efecto de poder simplificarlos (proceso de investigación), posteriormente de los conceptos simples se reconstruye la teoría hacia la realidad formando el concreto pensado, claro, un elemento importante de esta reconstrucción es la consideración de la lógica y la historia, así como la teoría acumulada. Marx pone el método a razón del objeto investigado, del desarrollo de la ciencia y de las transformaciones del propio objeto. Existe una relación entre objeto-sujeto que, en Marx representa analizar tanto la cara objetiva del objeto como su cara subjetiva. Es así como la realidad para Marx es definida por la articulación de lo objetivo y lo subjetivo, y que el futuro no está predeterminado sino depende de esta articulación dinámica y en constante transformación.

Por lo tanto, el proceso de conocimiento es un proceso de abstracción en el pensamiento que es necesario para reconstruir el objeto en sus especificaciones concretas. Construir conocimiento supone siempre ir de lo general a lo particular y específico del objeto. En este tránsito se reconocen dos momentos: investigación (de la representación plena a una determinación abstracta) y exposición (de las determinaciones abstractas a lo concreto en el pensamiento). El primero supone la desintegración de las intuiciones a través de categorías abstractas con un carácter histórico determinado, ya sea porque reproducen las relaciones reales bajo la forma del pensamiento concreto o porque tienen validez únicamente para las condiciones en las que surgen (Marx, 2002: 26).

La propuesta de Marx, supone que los hechos empíricos no están dados, sino son resultado y producto de una determinada época y de praxis históricas y concretas (Kosík, 1967: 36), y que la sola delimitación de éstos como objetos de la ciencia siempre supone una interpretación (Lukács, 1969: 6). Con ello no sólo se reconoce la historicidad de los objetos de la ciencia, sino también se plantea que la condición de posibilidad de todo conocimiento es histórica y por lo tanto no es susceptible de ser generalizado como ley universal. Además, el proceso de conocimiento es activo y resultado de la praxis: la propia actividad de conocer supone también una transformación del objeto.

Del marxismo, la propuesta que se asume retoma como elementos importantes:

- a) El concepto de ley y de determinación, como ley de tendencia contrastando con el concepto de causalidad;
- b) La concepción de articulación entre objetividad y subjetividad; en otras palabras, la relación del sujeto con el objeto y su espacio de articulación;
- c) La idea del espacio de posibilidades para la acción viable de los sujetos, como alternativa de predicción;
- d) La concepción de praxis en lugar de verificación, pues, ésta representa el espacio entre el sujeto y el objeto en constante transformación; es decir, una relación de movimiento continuo y, por ende, de cambio (De la Garza, 2012).

## **2. UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA: EL CONFIGURACIONISMO**

La propuesta Marxista nutrió la perspectiva de la reconstrucción de la realidad, que se retomó para fines de esta investigación, considerada una perspectiva amplia, que permite una extensa explicación del problema presentado: la reconstrucción del proceso de toma de decisiones, manifiestas en las estrategias empresariales internas de la empresa, en donde el interés principal es reconstruir las relaciones laborales donde los procesos subjetivos, culturales y las relaciones de poder están involucradas.

La concepción de la realidad que emana de esta perspectiva teórico metodológica, es asumida, entendiendo la realidad como situación concreta, situada social e históricamente, que se encuentra en continuo movimiento y se reconstruye permanentemente a partir de la propia praxis de los sujetos involucrados, praxis en donde demuestran que tienen capacidad y potencialidad de imprimir direccionalidad y sentido a dicha realidad, más allá de los

condicionantes estructurales (Marx, 2002; Kosík, 1980; Zemelman, 1987; Citados en De la Garza, 2012).

Desde esta concepción de la realidad de la propuesta de configuración<sup>21</sup>, se considera la configuración como un arreglo de características que se extraen de la realidad (aunque teniendo en cuenta la teoría acumulada) y como conjunto de relaciones que definen a un objeto, de tal manera que se parte de la posibilidad de desarticular conceptos de sus relaciones en las teorías originales, considerando que existen relaciones fuertes (asumiendo que estas son las relaciones causales, deductivas y funcionales) o débiles (aquellas que provienen del razonamiento cotidiano, de las metáforas, etc.) entre conceptos en una teoría. Desde la perspectiva reconstructiva y configuracionista se asume que la teoría puede articular conceptos propiamente teóricos con términos del lenguaje común, lo cual permite superar el supuesto de que el concepto posee un contenido a priori antes de ser verificado.

Desde la perspectiva configuracionista se plantean argumentos amplios y abiertos sin establecer relaciones a priori y exclusiones entre sí, dando como resultado la construcción de configuraciones, con sus potencialidades, limitaciones e incertidumbres que se tendrán en cuenta en la acción de los sujetos, en interacción con elementos estructurales y subjetivos, sin hacer presuposiciones que solamente tiene que corroborarse, se retoma como método para esta investigación teórica y empírica. (De la Garza, 1999a: 11), en términos generales la estrategia general de construcción de conocimiento, se debe de entender como una reconstrucción-construcción de teoría, como eje fundamental del proceso de investigación (De la Garza, 1988).

Los conceptos se toman de las teorías no para corroborarse en la realidad, sino como guías heurísticas, como referentes para desarticularlos de sus teorías originales, de acuerdo al problema de investigación, para conformar cuadros de conceptos ordenadores, dimensiones e indicadores pertinentes al problema de investigación, esto implica una correspondencia entre los conceptos teóricos, los indicadores y los datos no de manera deductiva, sino para articular la complejidad de relaciones desde las más concretas hasta las más abstractas (De

---

<sup>21</sup> De la Garza propone el concepto de *configuración* como una categoría de la metodología reconstructivista, que resulta ser una alternativa al concepto estándar de teoría y su sistema de hipótesis relacionadas entre sí en una forma deductiva. Ver De la Garza, E. (2012) "La herencia del Marxismo en el Configuracionismo".



la Garza, 1989) que intervienen en la elaboración e implementación de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales específicas, resolviendo el problema de la correspondencia, como saltos de niveles abstractos a los concretos, interviniendo en dichos saltos lo lógico y lo histórico al mismo tiempo.

Se parte del presupuesto esencial del Configuracionismo: la relación entre estructura-subjetividad-acción, desde este enfoque los sujetos contribuyen a definir cotidianamente la situación, en interacción con las *estructuras* en las que se encuentran inmersos, con otros sujetos con quienes establecen diversos tipos de relaciones sociales, no solo económicas, donde las relaciones de poder y los intereses propios de los sujetos son elementos que influyen en la acción. Los sujetos desde la perspectiva del Configuracionismo se desenvuelven dentro de un contexto de contradicciones y disyuntivas en que las dimensiones sociales, económicas, culturales y subjetivas se encuentran entrelazadas (Hernández, 2003).

En este sentido, el enfoque Configuracionista, plantea la idea de teoría por niveles de abstracción y de una realidad que se estructura también por niveles, en donde el cambio social resulta de la articulación entre objetividad y subjetividad, a partir de una noción de realidad con contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones, otorgándole un papel central a los sujetos, en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006c: 16). De esta manera, el paradigma Configuracionista otorga la posibilidad de explicar el proceso mismo de toma de decisiones concretizadas en las estrategias empresariales al interno y al externo de la empresa, sin caer en los extremos del determinismo estructural o el voluntarismo, a la vez que involucra dimensiones como la subjetividad, la cultura y el poder.

Desde este enfoque es posible reconstruir el proceso de toma de decisiones empresariales, referentes a la configuración sociotécnica de los procesos productivos de servicios, centrando la atención en las vinculadas a, *las relaciones laborales y las sindicales*, implementadas en la empresa y elaboradas por sujetos, en una situación concreta, ante determinadas condiciones estructurales.

Observando la pertinencia de cada uno de conceptos ordenadores y en coherencia con la propuesta teórico-metodológica que se adoptada, se plantean tres grandes conceptos ordenadores: la *empresa*, el *empresario* y las *estrategias empresariales*, cada uno de estos analizados desde tres ejes: Estructura, Subjetividad e Interacción, de tal manera que se logró establecer las dimensiones y subdimensiones de análisis que se consideró pertinente para el presente estudio.

Se optó así por una manera de desarticular y operacionalizar nuestros conceptos teóricos, no como una propuesta del modo hipotético deductivo, sino como un recurso que nos permitiera delimitar los aspectos relevantes y como guía para el desentrañamiento de la complejidad de las relaciones involucradas (De la Garza, 1989) en nuestro problema de investigación.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

Como se definió en el problema de investigación, el interés central de esta investigación fue reconstruir la *Configuración Sociotécnica del Proceso Productivos en Servicios*, a partir de la materialización de las estrategias en la configuración de relaciones laborales y sindicales, de los Centros de Atención a Clientes Telcel.

#### **3.1 *Objetivos Específicos***

- Reconstruir y definir las particularidades institucionales, políticas de Estado, leyes gubernamentales, con referencia a las relaciones laborales y sindicales y cómo repercuten en la política de la gestión de la fuerza de trabajo.
- Establecer y explicar, el porqué de las estrategias de relaciones laborales y Sindicales en los Centros de Atención a Clientes Telcel.

#### **3.2 Conceptos ordenadores y dimensiones de análisis**

Para definir los conceptos ordenadores se tomó como eje aquellos que permitieran captar, en primer lugar los vinculados al ámbito estructural; en segundo lugar los que involucraran los códigos culturales y finalmente aquellos conceptos que permitieron captar la dimensión de interacciones en el espacio laboral, cada uno de estos conceptos por niveles de análisis, macro, meso y micro y donde se involucran distintos tipos de actores por cada nivel, así

como el ámbito interno y externo (de posibilidades del trabajo). Lo anterior se puede observar en el siguiente cuadro (Cuadro 1):

Cuadro 1. Ámbitos de la Empresa por niveles

Concepto ordenador	Dimensión	Indicadores
Empresa	Contextual	Ubicación geográfica Tamaño de la empresa Origen e historia de la empresa Antigüedad de la empresa Cambios generacionales de los empresarios Números de trabajadores Actividad de la empresa Servicio que ofrece Origen de los insumos y materias primas Características de las relaciones laborales
	Mercado  Leyes laborales, contratos colectivos y estructura sindical local  Mercado destinado a la tecnología  Mercados internos y externos de trabajo Políticas económicas del Estado	Ubicación de clientes y proveedores Exigencias de calidad y oportunidades en el suministro Precios y costos Proveedores Publicidad  Rigidez y flexibilidad de la ley laboral Rigidez y flexibilidad de la contratación colectiva Monopolio sindical local del mercado de trabajo Tipos de relaciones entre el sindicato y la empresa Interés sindical por la productividad y calidad  Origen de la tecnología de la empresa Pago de regalías, asesorías técnicas y patentes Inversión en investigación y desarrollo en la empresa  Tipo de fuerza de trabajo disponible: cantidad y calificación  Políticas vinculadas a las relaciones laborales y sindicales

### 3.3 Dimensión de Configuración Sociotécnica del Proceso Productivo de Servicios

Cuadro 2. Configuración Sociotécnica del Proceso Productivo de Servicios

Concepto Ordenador	Dimensión	Indicador
Configuración Sociotécnica	Perfil de Mano de obra	Categoría ocupacional Sexo Edad Nivel de escolaridad Antigüedad Capacitación recibida Requisitos de ingreso
	Tecnología	Trayectoria de la tecnología en el Sector Tipo de Tecnología
		Tipo de tecnología que utilizan los trabajadores en el proceso de trabajo
	Organización del trabajo	Categorías de trabajadores Funciones de los puestos Trabajo segmentado y estandarizado o bien polivalencia del trabajo en equipo Separación o no entre tareas de producción, mantenimiento y control de Calidad y supervisión Trabajo individualizado o formas grupales Determinada forma de realizar las tareas productivas: Métodos de trabajo Formalización de los procedimientos o no Rotación interna de los trabajadores o no Cargas de trabajo, ritmo e intensidad Ciertas jerarquías, estilo de mando y formas de comunicación Instrumentalismo o involucramiento e identidad corporativa o no Gestión de la mano de obra: Formas de reclutamiento de mano de obra Capacitación Ascensos Despido Salario, prestaciones, bonos e incentivos
	Relaciones Laborales	Flexibilidad: salarial, numérica, técnico organizativa y jornada de trabajo Rigidez Autoritarias Regulaciones Formales Relaciones Informales
	Sindicato	Relaciones unilaterales Relaciones Bilaterales Estructura organizativa Cultura organizativa Prácticas sindicales
	Cultura	Significados Códigos
	Identidad	En relación al trabajo En relación a la empresa En relación a la convivencia con los compañeros de trabajo

### **3.3 Universo de Observación y Unidad de Análisis**

La presente investigación tiene como universo de investigación los Centros de Atención a Clientes Telcel, dichos centros de trabajo pertenecen a la subsidiaria de América Móvil, en México, empresa de capital nacional que provee servicios inalámbricos de telecomunicaciones con diversas subsidiarias, en Argentina, Paraguay, Brasil, Uruguay y Chile bajo el nombre de Claro; en Colombia bajo la marca Comcel, en México bajo la marca Telcel. América Móvil también provee servicios de telefonía fija e inalámbrica en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá, además su mercado se incorpora a los Estados Unidos en donde opera bajo la marca Tracfone. Sus principales mercados de operación corresponden a México y Brasil, actualmente América Móvil se coloca como una de las empresas con mayor expansión de redes móviles en el mercado Latinoamericano.

Con el objetivo de discutir y analizar la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios (resaltando las referentes a relaciones laborales y las sindicales), se realiza un estudio en tres centros de trabajo de Telcel, dos que ofrece atención e lunes a domingo y uno que ofrece servicios únicamente de lunes a viernes.

El trabajo de campo se desarrolló en tres Centros de Atención a Clientes Telcel, por motivos de confidencialidad y a solicitud de los entrevistados se omite el nombre de la sucursal y solamente se nombra por caso (CAC I, CAC II y CAC III) y días atención al público lunes a viernes y lunes a domingo (L a V y L a D), el concentrado de entrevistas y trabajo de campo se puede consultar en el anexo 1.

### ***3.6. Técnicas de recolección de información***

Los instrumentos para recabar información y lograr nuestro objetivo, establecer las estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales, así como la Configuración Sociotécnica del Proceso Productivo de Servicios en América Móvil (Telcel, se utilizaron como técnicas de investigación

*1.- La Observación:* La observación no participante en los centros de trabajo y de atención al cliente en América Móvil (Telcel), lo que permitió recabar información más detallada sobre el proceso de trabajo, el tipo de tecnología que se utiliza en cada uno de las etapas del

proceso de trabajo, la organización del trabajo, etc., elementos importantes dentro de nuestro estudio.

2.- *La Entrevista:* La entrevista se aplicó al subdirector de Capacitación y Desarrollo, el Jefe de Inteligencia de Mercado, el Jefe de Soporte Técnico, el Jefe de Servicios Móviles y Jefe de Sistemas de Radiomóvil Dipsa, a Trabajadores de Centros de Atención a Clientes. A través de las entrevistas se obtuvo información con aspectos vinculados al trabajo, la organización, relaciones laborales, perfil gerencial y de trabajadores, es decir, la configuración Sociotécnica del proceso productivo de servicio en Telcel.

3.- *El Cuestionario:* Se aplicó un cuestionario a los trabajadores de tres centros de trabajo de la subsidiaria de América Móvil, Telcel, con el objetivo es obtener información sobre la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios de dicha empresa.

En resumen, mediante la observación, la aplicación de la entrevista y el cuestionario se pretende reconstruir los campos culturales de la toma de decisiones y su concretización en las estrategias *empresariales referentes a la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios* (organización del trabajo, perfil de fuerza de trabajo, gestión de mano de obra, cultura laboral, resaltando las referentes a *tecnología, relaciones laborales y sindicales*), ello con el fin de lograr establecer las convergencias y divergencias de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales establecidas en dos centros de trabajo de la subsidiaria de América Móvil México, Telcel.

Se reconoce que el dato no es único ni definitivo, además de la aplicación de las entrevistas, los cuestionarios y la observación, se buscó información en folletos, páginas de internet, periódicos, revistas oficiales nacionales y extranjeros, comunicados de prensa, documentos oficiales de la empresa, los contratos colectivos de trabajo, reglamento interno de trabajo, documentos que nos permitan obtener datos de nuestro interés y problematizar los datos obtenidos mediante estas técnicas de recolección de información.

## CAPÍTULO IV

### CONTEXTO ECONÓMICO Y LA REGULACIÓN DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

#### 1. LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES Y LA ECONOMÍA

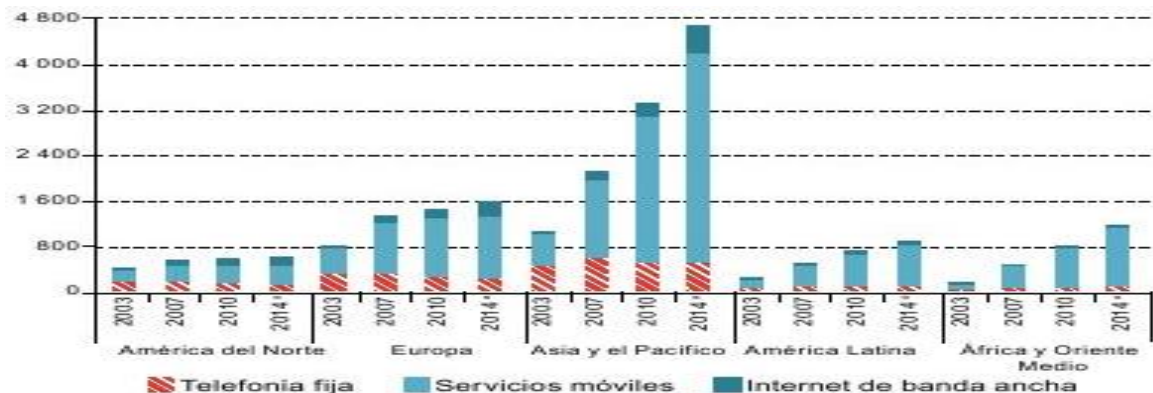
El auge del sector servicios en el siglo XX se caracteriza por el interés económico en el desarrollo de nuevas actividades, lo que ha llevado a colocar el interés en actividades de gran crecimiento, entre las que resaltan las *Telecomunicaciones* (Durand, 2011: 183). En la actualidad las telecomunicaciones se encuentran en plena expansión, este sector es considerado un pilar fundamental en el desarrollo de acumulación de capital y uno de los principales generadores de ingresos de las grandes compañías transnacionales que ofrecen servicios de telecomunicación inalámbrica y/o fija, incluso el Banco Mundial ha señalado que existe una fuerte relación entre crecimiento económico nacional y el acceso a las telecomunicaciones.

Entre los segmentos que componen la industria de telecomunicaciones, el de telefonía móvil representa los mayores ingresos del total de la industria; en la segunda mitad de la década del 2000 representó más de la mitad de los ingresos del total de la industria; entre 2008 y 2010 generó cerca de dos tercios de los ingresos del mercado de telecomunicaciones mundial; y para el tercer trimestre de 2014 sus ingresos fueron de 64 964 millones de pesos con un creciente número de suscriptores en este segmento.

Cabe resaltar que este ingreso no aplica del mismo modo para todos países alrededor del mundo, solo se concentra en las economías avanzadas (Estados Unidos y la Unión Europea) y en un pequeño grupo de países emergentes como Brasil, China, la Federación de Rusia, la India y México, países que generaron cerca del 60% del crecimiento mundial de los servicios de telecomunicaciones (IDATE, 2010a y 2011d). El número de usuarios por regiones también muestra diferencias importantes. En los países en desarrollo se encuentra cerca del 60% de los teléfonos fijos y más del 75% de los usuarios de telefonía móvil del mundo (véase la gráfica I). Este rápido crecimiento se ha traducido en un impresionante incremento de la penetración de la telefonía móvil, que ha pasado del 18% al 72% entre 2004 y 2010. En el mismo período, la base de clientes de los países desarrollados creció

poco menos del 50%, mientras que la penetración aumentó del 77% al 113% (IDATE, 2011d).

Gráfica I. Suscriptores del mercado mundial de Telecomunicaciones, por región y segmento, 2002-2014 (En miles y millones de dólares y millones de personas)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE)

Además, se observa que el mercado de telecomunicaciones presenta un desarrollo desigual en tanto la relación ingreso-suscriptores, aunque los países en desarrollo concentran el mayor número de teléfonos fijos y móviles, el ingreso es mucho menor que los ingresos en los países en desarrollo.

En el caso mexicano, el desarrollo y crecimiento del sector de telecomunicaciones se ha mantenido a la alta (incluso en un contexto de crisis económicas), en 2015 los ingresos que registró el mercado de telecomunicaciones continuó en ascenso, en particular en el de la telefonía móvil se registraron ingresos por 249 mil 356 millones de pesos, lo que se traduce en un crecimiento anual de 6.7%, lo cual no significa que en el plano internacional pueda colocarse entre los primeros lugares en desarrollo tecnológico y de penetración de telefonía móvil, por el contrario, México ocupa el undécimo lugar entre los países de la OCDE de acuerdo a la penetración del servicio e incluso comparándolo con países latinoamericanos, nuestro país se encuentra por debajo de Argentina, Chile, Brasil, Perú y Colombia, resolver este problema de penetración se encuentra en la agenda de la industria de telecomunicaciones en México.

Es así como se puede hablar de dos formas de crecimiento en tanto penetración del servicio, una para los países desarrollados y otra en los países poco desarrollados (como el caso mexicano), al respecto de esta diferenciación, una de las explicaciones está vinculada a las



insuficientes inversiones en ciencia, tecnología e innovación, lo cual impide que México logre la competitividad necesaria para alcanzar a la de otras economías emergentes. Lo que explicaría porque el nivel general de la innovación en México es bajo; el gasto en Investigación y Desarrollo (IyD) como porcentaje del PIB sigue siendo inferior al 0.5%, en contraste con un promedio superior al 2% que destinan los países de la zona OCDE y cercano al 1.5% en China (Informe de la OCDE, 2012a y 2012b)

Pese a los problemas de inversión (en cuanto a innovación) y en penetración del servicio, el sector de telecomunicaciones se ha logrado consolidar como el más dinámico de la economía mexicana, con ingresos alrededor de los 27 000 millones de dólares (OCDE, 2011), divididos en 25 participantes que prestan servicio local y 62 proveedores en telefonía fija<sup>22</sup>, mientras que para servicios de telefonía móvil solamente en tres operadores con cobertura nacional (América Móvil, Telefónica Movistar y AT&T).

## **2. MARCO REGULATORIO EN TELECOMUNICACIONES: EL CASO MÉXICANO**

Con el arribo del neoliberalismo se inicia un proceso de desregularización y/o privatización del sector de telecomunicaciones con el objetivo de inducir la inversión para promover estos servicios en zonas de mayor rentabilidad, procesos que fueron alentados y promovidos por organismos internacionales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC). Las posiciones políticas, comerciales y económicas de estos organismos internacionales contribuyeron a crear un clima propicio a escala internacional para los procesos de desregulación, privatización, y liberalización del sector, además, estuvo acompañado por una legitimidad de la visión neoliberal.

En el caso mexicano existe un carácter estratégico del papel desempeñado por el estado en el desarrollo económico capitalista, en la década de los noventa el discurso la apertura del mercado a nuevos inversores mitificó la existencia de mercado global, de libre oferta y demanda, en la praxis el Estado priista mostró (y lo sigue haciendo) una fuerte presencia y

---

<sup>22</sup> Muchas de estas empresas sujetas a la estructura de titularidad de los principales participantes nacionales.

decisión en el proceso de privatización del sector y la liberalización de las telecomunicaciones. La apertura del mercado de telecomunicaciones a las empresas transnacionales, es importante incluir además de las reglamentaciones y regulaciones estatales, a los sujetos (políticos, empresarios) y con estos sus intereses económicos y políticos, lo cual permite entender porque en México a diferencia del resto de América Latina, el proceso de privatización y apertura de telecomunicaciones (Teléfonos de México) constituye un ejemplo paradigmático (Rivera, 2004), que no puede ser entendido sin el papel que jugó el presidencialismo en manos de Carlos Salinas de Gortari expresidente de México.

Carlos Salinas tomó la decisión de privatizar la empresa dando las facilidades para crear un monopolio vertical y horizontal integrado. Estableció las condiciones para que la participación dominante fuera mexicana y para un solo jugador, Carlos Slim<sup>23</sup>. Se observa como la política económica siguió otros presupuestos distintos a la lógica neoliberal, aunque los procesos de liberalización del mercado fueron casi en el mismo periodo que en otros países, en el caso mexicano este proceso se da de forma distinta, con diferencias marcadas.

Teléfonos de México es privatizada en 1990,<sup>24</sup> aunque la adquieren firmas extranjeras, sin embargo, fue Grupo Carso el socio mayoritario de las acciones AA, el dirigente de la administración general de Telmex. El favoritismo de Grupo Carso, permitió su entrada al sector de las telecomunicaciones a partir de una asociación patrimonial global, como señalaba en su momento Morera (1998:189), tanto como una socialización de los riesgos y

---

<sup>23</sup> Actualmente Carlos Slim Helú es dueño de la marca más valiosa de México, de acuerdo con el Ranking de las 50 Marcas Latinoamericanas Más Valiosas de 2012 de la consultora de mercados Millward Brown. A nivel regional, es propietario de seis de las 25 marcas con más valor y que destacan en diferentes sectores, ubicando al empresario como el más importante en la región (junto al banquero colombiano Luis Carlos Sarmiento) y el hombre más rico del mundo. Las empresas del mexicano que sobresalen en Latinoamérica son: Telcel, Telmex, Sanborns, Inbursa, Condumex e IDEAL y Claro, que representan el 40% del valor total de las 25 marcas destacadas en el país que pertenecen al Grupo Carso en 5 categorías diferentes: telecomunicaciones, comercio, instituciones financieras, empresas industriales y construcción (El Universal, 21 de junio de 2012).

<sup>24</sup> La subasta se da a través de una subasta pública, los ganadores fueron: Bell France Telecom, Southwestern Bell y Grupo Carso, siendo este último el accionista mayoritario de dicha empresa. El 9 de diciembre cuando la Secretaria de Hacienda y crédito Público (SHCP) notifica que el 20.4% del capital social de Telmex era adquirido por Grupo Carso (Székely y Del Palacio, 1995: 65), el porcentaje representado en acciones AA, permitieron al Grupo Carso tener el control sobre la empresa por tan solo 442.8 millones de dólares frente a un valor de 73,000 millones de dólares (De la Garza, 2002a).

centralización del control garantizado en la hegemonía del mercado, sobre todo al no otorgarse concesión alguna para establecer competidores en los servicios de larga distancia. Esto le permitió al entonces Grupo Carso,<sup>25</sup> expandirse, teniendo acceso a nuevas formas de financiamiento, en su condición de monopolio al tener el control absoluto del mercado interno mexicano durante seis años antes de que el gobierno aprobara en 1997 la apertura a nuevos competidores (Vidal, 2001: 128). Después de la privatización de Telmex, durante los cinco primeros años<sup>26</sup>, el único regulador de la empresa fue la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con un contrato débil, únicamente definido por el contrato de concesión de esta telefónica y un reglamento de telecomunicaciones, escenario legal en el que dicha empresa operó y logró expandirse (Mariscal y Rivera, 2007).

A partir de la compra de Teléfonos de México por parte de Grupo Carso, se inicia un proceso de reestructuración que implicó nuevos procesos de negociación con el sindicato, cambio de tecnología, es decir, de una nueva Configuración Sociotécnica, que se manifestó en el aumento de la producción, disminución de costos del servicio y expansión de la empresa. En 1992 Telmex fue clasificada como la segunda empresa más rentable del sector de las telecomunicaciones en el mundo, con utilidades equivalentes a más de 2,500 dólares, mientras que AT&T reportó una cifra de 3,800 dólares ese año, para situarse como la compañía más rentable (Ruelas, 1995).

---

<sup>25</sup> Grupo Carso está conformado por 500 empresas, con alrededor de 250,000 trabajadores (dato aún difícil de precisar, pues existen muchos trabajadores contratados indirectamente por el corporativo que no son incluidos). De todas sus empresas, las que operan en la rama de telecomunicaciones, tienen un importante aporte en el PIB nacional y en el mercado de trabajo, si bien Grupo Carso no genera empleos directamente, sino indirectamente a través de sus subsidiarias, al final del año 2010 contaba con 70, 787 trabajadores, de los cuales, el 72% son funcionarios y empleados, mientras que el otro 28% es representado por obreros que en su mayoría son sindicalizados

<sup>26</sup> Hasta el año 1995 cuando se promulga la Ley Federal de Telecomunicaciones, y en agosto de 1996 se crea la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) como un órgano descentralizado de la SCT, con autonomía técnica y operativa. Ver Mariscal, J. y Rivera, E. (2007) *Regulación y competencia en las telecomunicaciones mexicanas*

## 2.1 Reestructuración de Mercado de Telecomunicaciones en México

La reforma constitucional en Radio y Telecomunicación de 2013<sup>27</sup> ha generado un enfrentamiento entre el Estado con facciones empresariales, tanto nacionales como transnacionales, generando un proceso de reestructuración del mercado de telecomunicaciones. El escenario actual de reestructuración del mercado de telecomunicaciones pone en jaque a la grandes operadoras, por un lado Telefónica Movistar perdió importantes participaciones de ingreso y de mercado; mientras que Iusacell y Nextel fueron absorbida por una multinacional AT&T, mientras que América Móvil se encuentra en proceso de vender sus activos para hacer frente al marco regulatorio actual (más adelante se profundiza en esta reestructuración desde el escenario de la Reforma de Telecomunicaciones).

El mercado de telecomunicaciones mexicano se encuentra en proceso de reacomodo con una marcada tendencia a la aparente eliminación de los monopolios, sin embargo, aún es prematuro observar cambios significativos, ya que cada segmento del mercado en México continúa dominado por una o dos empresas (redes fijas, telefonía móvil y Banda Ancha, América Móvil; televisión abierta y televisión de paga por Televisa y Tv Azteca), aún con la entrada de nuevos operadores al mercado, existe una diferencia significativa en la participación de mercado del operador dominante y su competidor más cercano. La participación de Telcel en el mercado aún es evidente, aunque la entrada de AT&T al mercado mexicano, así como de otros operadores que, por un lado, operan en la red Movistar (Maxcom, Megacel, Vrigin Mobile, Coppel, Tuenti, MazTiempo, Cierito, Chedraui, Lycamobile) o en la de Telcel (Aló, Axtel y Elektra), supone nuevas reglas y una transformación que se avecina en este sector (Martínez, 2015a).

Estas condiciones permiten que el mercado de las telecomunicaciones en México tenga transformaciones si bien no radicales si importantes, por un lado, Televisa de Emilio

---

<sup>27</sup> AMX se ha visto en la necesidad de planear una serie de estrategias que le permitan salir de su papel como agente económico preponderante, entre ellas se encuentra la venta de infraestructura que son propiedad de dicha empresa, reducir su participación en el mercado menos del 50% y desincorporar 28,230,815 suscriptores, lo que representaría 45.98% más por la definición por servicio que en el caso de definición por sector no obstante, AMX aun saliendo de la categoría de agente económico preponderante, podría convertirse en agente económico sustancial, de manera que las medidas regulatorias se seguirían aplicando (El Universal, agosto 12 de 2014) La reforma se transformó en un regalo millonario para ambas televisoras, esto porque automáticamente les deja vender el 49% de sus concesiones.

Azcárraga posiciona en el mercado su marca IZZI, que sustituye a Cablevisión y cuya gran apuesta es revivir el uso de la larga distancia, con llamadas ilimitadas a Europa y Estados Unidos, que para el comercio internacional es una pieza importante.

Mientras que Telefónica Movistar, que dirige Francisco Gil Díaz, decidió ampliar su infraestructura, además de arrendar su red a nuevos competidores de nicho, como es el caso de Virgin, por su parte Teléfonos de México, que lleva Héctor Slim, después de perder varios fallos judiciales, señalando que no es entidad preponderante, no le quedó más que asimilar las nuevas condiciones del mercado y en breve deberá anunciar la desincorporación de activos y finalmente AT&T, adquirió el total del Grupo Iusacell, por 2,500 millones de dólares, incluyendo 800 millones de dólares en deuda, al operador mexicano de telefonía móvil Iusacell, el tercero del país con 8.6 millones de usuarios.

Estos eventos han derivado en la evolución en el número de usuarios de telefonía móvil muestra cambios importantes; en primer lugar se observa que la última década el número de usuarios de telefonía móvil, (2000 al 2010) pasó de 14,077.90 a 85,782.10 mil; para el 2015 el sector de telefonía móvil comenzó con 102.5 millones de líneas en activo, con un problema palpable de desconexiones de usuarios, debido al reacomodo del mercado y la economía del sector, frente a una reforma en proceso de ser ejecutada. Se observa como las empresas en este sector, están asimilando el nuevo marco legal y lo más importante, moviendo sus piezas, por lo que el IFETEL no podrá salir con decisiones raras o extrañas a impulsar el libre mercado (Brito, 2014).

### **3. AMÉRICA MÓVIL**

Diez años después de la compra de Telmex, en el año 2000 Grupo Carso decide expandir su mercado de las telecomunicaciones, al terreno de la telefonía móvil, reestructura la empresa crear una nueva empresa, América Móvil, enfocada a los negocios inalámbricos en México, en oportunidades internacionales, así como en otros negocios y oportunidades de Telecomunicaciones.

La reestructuración corporativa de Grupo Carso en el año dos mil, da como resultado la creación de América Móvil, empresa de telecomunicaciones que presta principalmente los siguientes servicios: comunicación inalámbrica; telefonía, tanto fija como Móvil; televisión

por cable; servicios de Internet. América Móvil opera actualmente en 18 países de América Latina y tiene 276.5 millones de accesos en el continente americano, de los cuales 225 millones corresponden a suscriptores celulares, 28.4 millones a líneas fijas, 13 millones a banda ancha y 10.1 millones a televisión de paga en Centroamérica y el Caribe, siendo su principal mercado de operación México.

América Móvil (AMX) es un conglomerado que aglutina un total de 126 empresas que tienen operaciones en 20 países distintos con ingresos totales de 204 miles de millones de pesos. (América Móvil, 4T2014). *Las marcas más importantes de telecomunicaciones son Telcel, Telmex, Claro, Embratel y TracFone.* AMX posee una gran diversidad comercial y tiene fuerte presencia en los mercados de telefonía móvil, penetrando más del 30% de los mismos, salvo en Chile y Brasil, donde domina el 23% y 25% respectivamente, y presentando dominios de más del 50% en países como México, con el 70%, Ecuador con el 69% y Colombia con el 61% respectivamente. Estos porcentajes de penetración y son resultado de una agresiva estrategia corporativa de penetración y rápido dominio de mercados a través de fuertes inversiones.

México es el país más importante en suscriptores, rentabilidad e ingresos para América Móvil; *Brasil tiene un volumen de ventas que ocupa el segundo lugar*, gracias a su gran penetración del mercado, aunque la rentabilidad por UGI sea de las más bajas de los 18 países americanos en los que presta servicios; *Estados Unidos*, a pesar de tener una rentabilidad baja por suscriptor y una penetración mínima en el sector, *se ha posicionado como tercer país en ventas*, debido a la gran capacidad de consumo que representa dicho mercado, por lo que se convierte en una zona estratégica para la expansión de la empresa, si logra superar la alta competitividad que existe en las empresas de telecomunicaciones; y por último, *los demás países de América Latina representan ingresos dispersos que al agregarlos a las ganancias de la empresa se vuelven considerables.*

A finales de junio de 2014, América Móvil contaba con 338.7 millones de accesos, 3.0% más que el año anterior. Los suscriptores totales de AMX se distribuyen entre los distintos servicios que ofrece la empresa de la siguiente manera: 266.9 millones de suscriptores móviles; 31.6 millones de líneas fijas; 20.0 millones de accesos de banda ancha; y 20.3 millones de unidades de TV de paga. El 79% de los suscriptores totales de la empresa

contrataron telefonía móvil, siendo por mucho el servicio más solicitado. En contraste, el servicio de televisión de paga, únicamente representa el 6% del total de suscriptores; mas lejos de ser un sector poco importante para la empresa, protagoniza el servicio más dinámico de los cuatro. A diferencia del aumento general del 3% de Unidades Generadoras de Ingresos (UGIs)<sup>28</sup>, los suscriptores de televisión de paga aumentaron 13.7% (Informe de Informe América Móvil al 2T2014).

Los servicios más dinámicos fueron los encaminados a proveer datos, de tal manera que los ingresos por datos móviles crecieron 15.3% en el segundo trimestre del año, mientras que por datos fijos crecieron 7.4% en el mismo periodo; mientras que en el segundo trimestre del 2014, se observa que la utilidad neta de América Móvil fue de 18.8 miles de millones de pesos —aproximadamente \$1,397 millones de dólares—, equivalentes a 27 centavos de peso por acción o 42 centavos de dólar por Certificado de Depósito Americano (ADR, por sus siglas en inglés), un incremento de 32.7% año contra año en relación a los trimestres anteriores, mientras que obtuvo 5.7 miles de millones de pesos —alrededor de \$423 millones de dólares— de ganancias netas. (Informe de Informe América Móvil al 2T2015).

Para comprender la consolidación de la firma, es necesario ubicar tres grandes periodos, un primer periodo sería el de **crecimiento** (1990-2005) del Grupo Telmex (del cual en aquellos años Radio Móvil Dipsa, S. A. de C.V., (Telcel) era una empresa más) se obtuvieron recursos suficientes para hacer crecer la telefonía móvil hasta que lo propietarios principales decidieron escindir a esta empresa para conformar el Grupo América Móvil junto con alguna inversiones que se habían realizado en países latinoamericanos en este mismo segmento (telefonía móvil). Se advierte desde este momento la práctica que ha resultado una constante, consistente en extraer capital del grupo Telmex para sembrarlo en otros mercados, consiguiendo no solo la diversificación sino también rendimientos atractivos.

Un segundo periodo que puede ser llamado de **expansión** (2006-2011), donde la empresa continúa con la extracción de capital, de Telmex, capital llevado hacia América Móvil (AMX), esta estrategia le permitió absorber a Telmex Internacional y en un segundo momento (2010) al ya disminuido Grupo Telmex. Para el 7 de febrero de 2011 comienza a

---

<sup>28</sup> Las Unidades Generadoras de Ingresos son las suscripciones o accesos en televisión de paga, banda ancha, líneas fijas o móviles. El uso del término UGI es indistinto a acceso o suscripción.

cotizar en cinco bolsas de valores Nyse y NASDAQ en Nueva York; Latibex en Madrid; la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y el Índice de Precios y Cotizaciones en México. América Móvil ya había generado capital suficiente para incursionar en toda América Latina, sino también en Estados Unidos y Puerto Rico, así como también inicia, ya en el periodo de decrecimiento del Grupo Telmex, su expansión hacia Europa (Holanda y Austria) y finalmente un periodo de “estancamiento” que se encuentra marcado por las reformas político-económicas en América Latina.

### Periodos de la empresa América Móvil

Periodo de crecimiento 1991-2005	Periodo de expansión 2005-2011	Periodo reformas político-económicas 2012- Actualmente
<p><b>1991 Privatización Telmex y adquisición de Radiomóvil Dipsa</b></p> <p><b>1997 Compra la Empresa Kb/Tel</b></p> <p><b>2000 Escisión de las operaciones móviles (Telcel)</b></p>	<p><b>2007</b> Creación de Telmex Internacional</p> <p><b>2009</b> Compra de Telmex Internacional por parte de América Móvil</p> <p><b>2011</b> compra de Grupo Telmex por parte de América Móvil</p> <p><b>2011</b> entrada fuerte de América Móvil al mercado de TV de paga en varios países de Sudamérica</p>	<p><b>2012</b> Lanza canal web Oral.tv. Compra el 35% de Real Oviedo. Compra 8.4% de las acciones de YPF</p> <p>Aumenta su participación en la Operadora Telekom Austria</p> <p>Compra casi una tercera parte de Operadora KPN</p> <p><b>2013</b> AMX obtiene la licencia para ser el único emisor en América Latina para los Juegos de 2014 y 2016.</p> <p><b>2013</b> diversifica sus negocios y Compra el 3.7% de CaixaBank</p> <p><b>2014</b> Compra el Banco Standard de Invetimentos en Brasil.</p> <p>Anuncia la venta de activos mexicanos</p> <p><b>2015</b></p> <p><b>2016</b></p>

Fuente: Elaboración Propia, con base a una revisión hemerográfica y documentos oficiales de la empresa consultados en [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

Actualmente frente al entorno regulatorio no muy favorable para AMX y tras ser aprobadas las reformas de Telecomunicaciones, la empresa generó estrategias para ajustarse y sujetarse a una serie de reglas asimétricas, debido a su porcentaje participación en el mercado, ingresos, utilidades, deuda, suscriptores, etc., así como la situación actual en términos del reacomode y ajuste en el mercado de telecomunicaciones al entrar otros operadores extranjeros en este sector.



Sin embargo, América Móvil, aún tiene concesiones para operar una red inalámbrica en las nueve regiones geográficas de México y es considerada la mayor empresa de este ramo con una participación en el mercado mexicano aún del 70%, resultado no solo de la creación de América Móvil sino de su expansión en el mercado, estos elementos tienen un impacto en las estrategias organizacionales, las estrategia de relaciones laborales y sindicales establecidas en Telcel, las a continuación son objeto de análisis.

## CAPITULO V

### CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SERVICIOS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL

#### **1. Un poco de historia: Los orígenes de la filial de América Móvil en México: Radio Móvil Dipsa S.A. de C. V.**

En 1989 se crea la empresa Radio Móvil Dipsa S. A de C. V, subsidiaria de América Móvil en México, dicha empresa aparece en un contexto de privatización y desregulación de servicios: telefonía local y de larga distancia; radiolocalización radiocomunicación y radio; servicios satelitales, televisión abierta y restringida; así como de la propia telefonía celular. De esta forma, en un contexto de expansión del proceso de transnacionalización empresarial, por medio de la inversión directa e indirecta, las reformas estructurales de los años ochenta y noventa representaron nuevas formas de concentración y centralización del capital.

Radio Móvil Dipsa S.A de C.V comenzó a operar bajo la marca *Telcel*, entonces subsidiaria de Carso Global Telecom, desde su creación la empresa logra expandirse, sin embargo, las grandes reestructuraciones se ubican en el año 1996, cuando se produce una importante escisión del Grupo Carso en tres empresas: Invercorporación S.A de C.V, Grupo Carso (tradicional) y Carso Global Telecom S.A de C.V., ello significó un cambio organizacional importante pero no una modificación de sus consejos administrativos (históricamente controlados por Carlos Slim Helú y miembros de su familia directa). Cuatro años después en el año 2000 surge la más importante escisión en Grupo Carso, la creación de América Móvil,

América Móvil se crea con la finalidad de operar el negocio celular en México y la mayoría de los negocios internacionales (Informe anual de Carso Global, 2000). La separación de Carso Global Telecom en Telmex y América Móvil, por una parte, desde la lógica empresarial de globalización, permitió definir el objetivo de fortalecer la presencia en el mercado latinoamericano, puesto que sí los accionistas

de Telmex y América Móvil eran los mismos, en su momento se les otorgó un título de América Móvil por cada título que poseían de Telmex, permitiendo así que ambas empresas cotizaran sus acciones por separado, lo que les brindó mayor flexibilidad financiera.

Esta reestructuración tuvo impactos fundamentales en dos aspectos, por un lado, en el modelo de negocio y por otro en el ámbito laboral. Con respecto a la reestructuración del modelo de negocio se lograron separar los servicios de telefonía celular de Telmex, a la postre ha significado, ante la demanda por los servicios celulares, un detrimento del desempeño financiero de Telmex, sobre todo para sus empleados (en términos salariales), en contraste con las utilidades que se han presentado en Telcel y su expansión nacional e internacional, convirtiéndose en una de las empresas más rentables de Grupo Carso y a nivel del mercado en la empresa más importante en América Latina y México.

En el ámbito laboral, esta reestructuración implicó un nuevo modelo de relaciones laborales y sindicales, en tanto que el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), quien detenta la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) con Telmex, no pudo tener la posibilidad de negociación sobre las condiciones laborales del segmento celular, aplicando a la empresa un nuevo esquema y estableciendo con ello nuevas estrategias de relaciones laborales y sindicales, tras crear un nuevo sindicato en el segmento de la telefonía celular (Entrevista a la Dra. María Xelhuantzi, realizada en octubre de 2015).

## 1.2 El contexto de los Centros de Atención a Clientes Telcel

Hoy día la empresa América Móvil cuenta con 173 174 empleados, de los cuales 41% mujeres y el 59% hombres<sup>29</sup>. En México se concentra el mayor número de empleados de esta firma 71,838 empleados, mientras que en el resto de los países donde tiene presencia el número es menor, por ejemplo, en Sudamérica solo tiene 66,776; en Centroamérica 9,241; en el Caribe con 10,074; mientras que en EE UU solo cuenta con 790 trabajadores (Datos Reportados por la empresa AMX, a diciembre de 2014).

Los trabajadores pertenecientes a las principales subsidiarias de América Móvil en México: Telmex (prestadora de servicios de telefonía fija) y Telcel (provee servicios de telefonía móvil), representan el 40.9% de la fuerza laboral total de América Móvil, cabe resaltar que frente al resto de los trabajadores de las filiales de AMX (e incluso que los trabajadores de todo Grupo Carso), los trabajadores de Telmex y Telcel tienen mejores condiciones salariales sin embargo, a pesar de poseer mejores salarios, existen diferencias importantes entre las empresas del mismo corporativo, por ejemplo: un trabajador de Telcel en su categoría más baja percibe seis salarios mínimos (11,000 pesos mensuales), mientras que los empleados de Teléfonos de México, perciben en promedio 20 salarios mínimos (38,000 pesos)<sup>30</sup>, estos datos muestran la disparidad importante entre ambas empresas del mismo corporativo (Hernández Juárez, citado en Martínez, 2013).

De acuerdo a datos del informe anual de AMX, el 61% de los empleados de Telcel se dedican al servicio al cliente, convirtiéndose este brazo de la compañía AMX en el eje de la producción de valor de la empresa (Entrevista al Subdirector de Capacitación y Desarrollo de Radio Móvil Dipsa, 18 de junio de 2013); el servicio

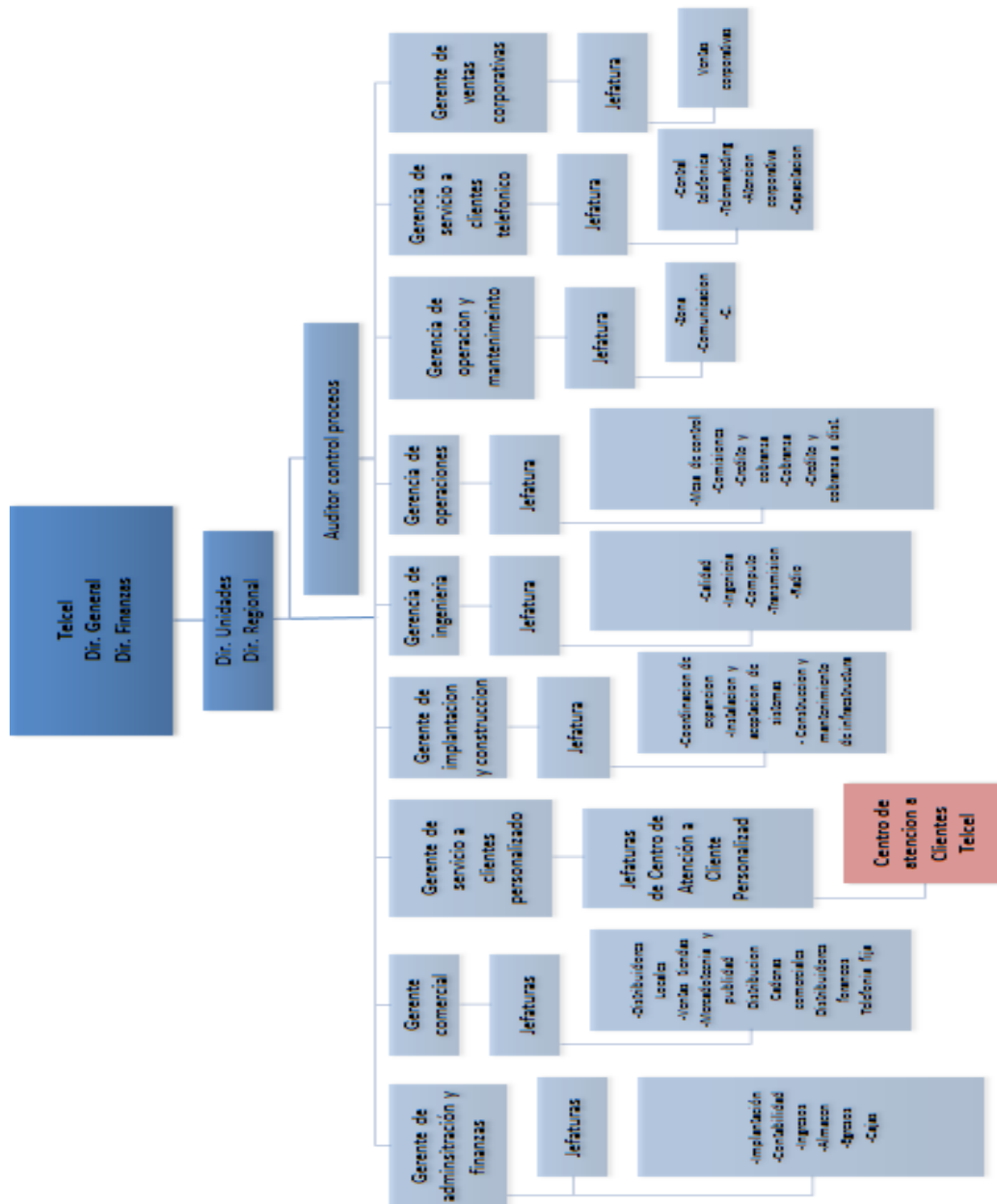
---

<sup>29</sup> Dato interesante porque el sector servicios ha mostrado ser una actividad en su mayoría desempeñada por mujeres en su mayoría.

<sup>30</sup> Los 40,000 trabajadores de Teléfonos de México (Telmex) perciben los mejores salarios de Grupo Carso, gracias al contrato colectivo de trabajo que mantiene desde su privatización. A pesar de una menor presencia y disminución de líneas telefónicas en el mercado, en promedio son 20 veces el salario mínimo lo que reciben, sostiene Francisco Hernández Juárez (2013), Secretario general del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) en: Martínez, M. (2013) Telmex donde mejor paga Slim.

al cliente se convierte en el eje de producción del valor de la empresa América Móvil (ver esquema 1. Organigrama de la empresa AMX).

Esquema 1. Organigrama de la Empresa América Móvil.



Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas realizadas.

La empresa AMX opera en México a través de su filial Telcel en 538 centros de trabajo (Ver tabla 1), en los cuales laboran 22 000 trabajadores con contrato (de acuerdo a la información declarada por la empresa en la STYPS), al respecto el abogado del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana comenta que en América Móvil laboran aproximadamente 216,526 trabajadores, al sumarle los trabajadores subcontratados (Abogado del STRM, Entrevista realizada en febrero de 2015 a través de COINCIDE A. C.), dato que resulta interesante pues la empresa declara a través de sus informes anuales correspondientes a los años 2013 y 2014 que el 90% de su planta laboral posee contrato.

**Tabla 1. Centros de Trabajo**

<b>Tipo de centro</b>	<b>Número de establecimientos</b>
<b>CAC Centro de Atención a Clientes</b>	315
<b>MTX</b>	66
<b>CVT Centro de Venta Tienda</b>	43
<b>CVAD</b>	1
<b>OF. CORP</b>	14
<b>Ventas Corp.</b>	16
<b>CAD Centro de Atención a Distribuidores</b>	21
<b>Almacén</b>	14
<b>CCT</b>	12
<b>RBS</b>	2
<b>CAE</b>	4
<b>CVC</b>	2
<b>CVE</b>	1
<b>Call Center</b>	2
<b>Archivo</b>	1
<b>CAD/ING</b>	2
<b>STT</b>	21
<b>SITE</b>	1
<b>MSC</b>	1
<b>Total</b>	538

Fuente: Elaboración propia a partir de los Reportes Trimestrales de América Móvil, 2011; el actual Contrato Colectivos de Trabajo (2014-2016) y las entrevistas realizadas.

Los 538 Centros de trabajo de Telcel (CTT) son en su mayoría Centros de Atención a Clientes (CAC's), estos representan 58.6% del total de los CTT, distribuidos en 9 regiones a lo largo de todo el país (ver tabla 2).

Tabla 2. Regiones de Operación de Telcel

Región	Número de CAC
<b>1 Baja California, Baja California Sur, Tijuana</b>	22
<b>2 Noreste: Sonora</b>	23
<b>3 Norte: Chihuahua y Durango</b>	26
<b>4 Noreste: Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila</b>	39
<b>5 Occidente: Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit.</b>	37
<b>6 Centro: Querétaro y San Luis Potosí, Aguas Calientes y Zacatecas.</b>	37
<b>7 Golfo-Sur: Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Oaxaca y Guerrero</b>	38
<b>8 Sureste: Chiapas, Campeche Yucatán, Tabasco y Quintana Roo</b>	32
<b>9 Metropolitana: Estado de México, Distrito Federal, Morelos e Hidalgo</b>	61
<b>TOTAL</b>	315

Fuente: Telcel, información en línea en: [www.telcel.com](http://www.telcel.com)

Los servicios que ofrecen los CAC's son: *asistencia en telefonía, Internet, venta de equipo, venta de Servicios de Valor Agregado, validaciones de garantías, servicios de telefonía móvil, recuperación de número, activación de número, etc.* (Entrevista con Subdirector de Capacitación y Desarrollo, Realizada 18 de junio de 2013), *atendiendo aproximadamente hasta 1,000 solicitudes al día por CAC* (en Centros de Atención a Clientes con mucha afluencia de usuarios) *en 8 horas de jornada de trabajo* (Recepcionista #2, Entrevista realizada el 17 de mayo de 2015).

El propio Subdirector de Capacitación y Desarrollo, sostiene que *los CAC's representan la base de la ganancia de la empresa y su existencia es fundamental para el negocio de la empresa* (Entrevista con Subdirector de Capacitación y Desarrollo, Realizada 18 de junio de 2013). Aunque la empresa reconoce la importancia de los CAC's, se observa en el organigrama de Telcel, como el Servicio

al Cliente Personalizado, se encuentra como un pequeño eslabón en el proceso de producción del servicio de telefonía móvil, aunque sea en este pequeño espacio de la empresa, los CAC's en donde es delegada la responsabilidad de la creación del valor de la empresa, vender el servicio y retener los clientes. Los Centros de Atención a Clientes Telcel son los brazos operativos de la filial de América Móvil en México, es el espacio que les permiten la gestión de clientes, sin ellos sería imposible sostener el modelo de negocio de la empresa Telcel.

### **1.3 Descripción y caracterización de los CAC's analizados.**

#### **1.3.1 Caso 1. Centro de Atención a Clientes (Servicios de lunes a viernes)**

El Centro de Atención a Clientes I se localiza en una zona de clase media, tiene un horario de servicio de lunes a viernes de 9:00 am a 18:00pm, cuenta con estacionamiento propio. Es un centro de atención con poca afluencia de usuarios (en contraste con los otros dos CAC's observados), aunque ofrece los mismos servicios que en cualquier CAC (venta de equipos móviles, seguimiento de trámites de los usuarios, alta de paquetes nacionales e internacionales, alta de paquetes de voz y de datos nacionales e internacionales, optimización de los recursos de las líneas de usuarios para una mejor satisfacción, asesoramiento en la configuración de equipos, validación de garantías, elaboración de contratos de nuevas líneas de telefonía móvil y fija, elaboración de portabilidad de línea telefónica, migraciones de línea de sistema pre-pago a post-pago y post-pago a pre-pago, entre muchos otros), sin embargo el principal motivo de los usuarios para asistir a este CAC es realizar renovaciones o acudir a realizar el pago correspondiente de su servicio.

En este CAC laboran: 1 Jefe del Centro, 2 Supervisores, 32 Asesores, 4 Analistas técnicos, 3 Cajeros y 4 Recepcionistas. Dado que se trata de un CAC con poca afluencia, donde en promedio un Asesor atiende a 10 clientes/usuarios o hasta 15 clientes/usuarios por día, pero en temporada alta (como por ejemplo en diciembre), el número es en promedio de entre 20 y 25 clientes/usuarios por Asesor, es decir, si



son 32 Asesores en promedio se atiende en dicho Centro de 320 a 480 usuarios en una jornada normal, llegando a aumentar hasta 800 clientes/usuarios en temporada alta.

Por la mañana el Centro está casi vacío, incluso en un momento llegó a darse el caso de solo asistir dos personas en el horario de 9:00am a 11:00am, después de ésta hora la afluencia aumenta y el ritmo de trabajo se acelera, a partir de las 12:00pm se puede observar un aumento en la afluencia de clientes, sin ser esta excesiva (a menos como se ha descrito sea temporada alta), es decir, sin formarse largas colas como las de otros CAC que se encuentran en plazas comerciales; el tiempo que se tardan en atender a los clientes es de aproximadamente 10 min máximo, y el tiempo de duración del trámite varía, dependiendo si son dudas o un trámite específico, facturación o levantar un contrato (trámites que requieren de un tiempo mayor llegando a ser hasta de 40 min).

#### **1.3.1.1 La cotidianidad del trabajo en el CAC I (lunes a viernes)**

En el CAC I el Asesor en un día cotidiano, su primer tarea al llegar al centro es checar su entrada, si llega minutos antes (es lo común en cualquier CAC), debe de colocarse en su lugar de trabajo y comenzar a finalizar los asuntos pendientes de un día anterior (trámites, contratos no finalizados, etc.) y/o esperar que llegue su hora de entrada para darse de alta de manera puntal (en el minuto exacto) en el sistema ya sea que entre a las 9:00 o a las 9:30 (horarios del CAC I), de no ser así, se toma como retardo a partir del primer minuto y además se les restan puntos a su calificación mensual (más adelante se profundiza en la evaluación de la productividad y calificación asignada a cada Asesor).

Como es un CAC con poca afluencia de usuarios (aunque en todos los CAC's se debe de realizar este proceso) el Asesor puede antes y después de darte de alta en el sistema (porque existe pocos usuarios en espera) revisar los trámites que realizó un

día antes, examina que todos hayan quedado exitosos en sistema, números gratis, cambio de planes, activaciones, etc., después de ser considerados por el Asesor como finalizados, se le pasa al Asesor de Mesa de Control los formatos llenados de manera correcta, para que ellos validen todos sus trámites del día anterior, es importante recalcar que para realizar este proceso de revisión y validación, los Asesores cuentan con únicamente una hora después de su entrada, pasado este tiempo, si no subió (porque en este CAC en el segundo piso se encuentra Mesa de Control) los trámites en tiempo y forma, se le genera una incidencia (en los CAC todo es calificado por incidencias, siendo las incidencias los errores que tienen los Asesores, más adelante se profundiza en este tema) por *entrega extemporánea*, lo cual va restando calificación, al Asesor para su evaluación de productividad mensual.

Después y durante (puede ser el caso de que tenga trabajo acumulado y aun así le sea asignado un usuario, el objetivo es minimizar el tiempo de atención y evitar los cuellos de botella en el servicio) el proceso de revisión de sus trámites y transferirlos a Mesa de Control, el Asesor debe por un lado atender en ventanilla a los usuarios conforme estos vayan arribando al CAC, si ocupa el rol de Asesor de ventanilla o darles la bienvenida a los usuarios que entran al CAC si ocupa el rol de apoyo a recepción (Anfitrión) o Asesor de Piso; el Asesor continúa su jornada atendiendo a usuarios hasta que llega su descanso para ir a comer.

El tiempo que se le otorga a cada uno de los trabajadores del CAC (sin importar ser Asesor, Recepcionista, Cajero, Analista) es de una hora sin excepción alguna, sin embargo, el horario de comida de cada Asesor se modifica cada seis meses dependiendo de su productividad (pueden salir a comer a las 13:00 o hasta las 16:00). Al llegar la hora de comida, el Asesor tiene la obligación de registrar la hora en que sale a comer (únicamente tienen una hora para comer) y transcurrido el tiempo de comida vuelven a checar de entrada y se colocan en su lugar de trabajo para continuar realizando las tareas correspondientes a su rol del día. Es responsabilidad del Asesor darse de alta en el sistema, así como checar su entrada de manera puntual

a fin de no tener retardos de ningún tipo (hora de entrada u hora de comida), con lo que evita se le reste puntos a su calificación o se le realice un descuento salarial por retardo.

Puede decirse que este Centro se caracteriza por tener cierto margen de relajamiento (en comparación con los otros dos casos) porque la afluencia de clientes/usuarios no es excesiva, en comparación con el resto de los CAC, aunque igual que todos los CAC's deben de cumplir con metas, parámetros y promedios (establecidos por y desde el corporativo) en los tiempos de atención, así como en la realización de cada trámite. La productividad es igualmente sujeta a medición y vigilada constantemente (más adelante se profundiza en este elemento), a diferencia de un CAC que ofrece servicios de lunes a domingo las cuotas en el CAC I son bajas menores, por ejemplo, en diciembre de 2015 que es temporada alta, época en que se realizan mayores ventas, los contratos que le solicitaron a cada Asesor de este CAC fueron 10, pero en temporada normal como en marzo, solo les asignaron como meta levantar 3 contratos.

### **1.3.2 Caso 2. Centro de Atención a Clientes (Servicio de lunes a domingo)**

El Centro de Atención a Clientes II, cuenta con 42 Asesores en ventanillas (10 Asesores más que en el CAC I), 4 cajeros, 1 Jefe del Centro de Atención, 2 Supervisores, 3 los ingenieros encargados del almacén y 3 recepcionistas.

El horario de servicio es de lunes a domingo de 10:00 a 20:00hrs, los principales trámites que se realizan en este CAC son: venta de equipos móviles, seguimiento de trámites de los usuarios, alta de paquetes nacionales e internacionales, optimización de los recursos de las líneas de usuarios, asesoramiento en configuración de equipos, validación de garantías, elaboración de contratos de nuevas líneas de telefonía móvil y fija, elaboración de portabilidad de línea telefónica de otras compañías a Telcel, migración de línea de sistema pre-pago a post-pago y post-pago a pre-pago, etc., es decir los mismos que se ofrecen en cualquier otro CAC.

Este CAC se localiza al interior de una plaza comercial (ubicación que permite converjan clientes/usuarios de distinta condición socioeconómica, puede observarse como en este CAC se entremezclan clientes/usuarios de clase baja de colonias aledañas y los clientes/usuarios de zonas de clase media), elemento que puede explicar la gran afluencia de clientes/usuarios, aunque el horario de apertura del CAC es a las 10:00 horas al alrededor de las 9:15am puede observarse la larga fila de clientes formados en espera de que se abra el CAC.

La larga espera del servicio, es una de las características de este CAC, este es el motivo las bancas colocadas al interior de CAC siempre se encuentran ocupadas por clientes/usuarios en espera de ser atendidos (en promedio es de 20min a más de una hora, si pasan a ventanillas con un asesor, si pasan a cajas el tiempo depende de la fila pero puede ir de 10 a 20 min, formados en cajas), cabe resaltar que en este Centro el aire acondicionado se encuentra averiado y no existen ventiladores que contrarresten el calor intenso al interior del mismo, lo que hace que la espera del cliente/usuario sea aún más tensa y que el trabajador del CAC se encuentre en condiciones no idóneas para proporcionar atención a los clientes/usuarios.

### ***1.3.3 Caso 3. Centro de Atención a Clientes (Servicio de Lunes a Domingo)***

El Centro de Atención a Clientes III tiene un horario de servicio de lunes a domingo de 10:00 horas a 20:00 horas, se localiza al interior de una plaza comercial, cuenta con 50 Asesores (laboran 12 Asesores más que el CAC I y 8 Asesores más que el CAC II), 3 recepcionistas, 4 cajeros, 3 supervisores y 1 Jefe del Centro.

Los trámites que se realizan en este CAC son los mismos que ofrecen el CAC I y CAC II (mencionadas líneas arriba en la página 102). El CAC III se ubica en una zona de clase media, es un centro con gran afluencia de clientes/usuarios, al interior de la misma plaza se encuentra ubicado un Centro de Servicio Técnico Telcel, lo cual hace de este Centro uno de los de mayor afluencia dentro del Distrito Federal, en

promedio cada Asesor atiende entre 25 y 30 usuarios/clientes en un día normal, número que se eleva en fines de semana, días festivos y temporadas altas.

En promedio, el CAC III atiende 1260 usuarios en un día normal, número contrastante con la cantidad de usuarios atendidos en el CAC I (el cual solo atiende 480 usuarios en un día común, es decir, menos de la mitad que el CAC III), este número elevado de clientes/usuarios que acuden al CAC hace que el tiempo de espera de atención sea largo, llegando a ser hasta de más de dos horas (lo cual no beneficia la evaluación del CAC, ni de los Asesores) aunque los supervisores intenten mediante distintos mecanismos aminorar el tiempo de espera del cliente/usuario.

### **1.3.3.1 La cotidianidad del trabajo en los CAC's II y III (lunes a domingo)<sup>31</sup>**

Los CAC's de lunes a domingo II y III tienen características muy similares, ofrecen servicio en un horario oficial de 10:00am a 19:00pm, sin embargo, el horario se extiende, por lo cual se han establecido tres turnos de entrada y salida de los trabajadores, el primero, de 10:00 horas a 19:00 horas., el segundo de 11:00 horas a 20:00 horas y el último de 12:00 a las 21:00 horas., cada turno con su respectiva hora de comida.

Al igual que el CAC de lunes a viernes, en los CAC II y III en un día cotidiano de trabajo un Asesor debe de hacer como primer tarea al llegar al CAC es checar su entrada e inmediatamente después darse de alta en el sistema SIMAEC, siempre en el momento exacto que inicia su jornada laboral, de no ser así, al darse de alta en sistema un minuto tarde se le toma como retardo, lo cual impacta de manera negativa en su calificación mensual e incluso después de sumar tres retardos (al mes) es descansado el Asesor por un día sin goce de sueldo.

---

<sup>31</sup> Se incluyen el CAC II y CAC III, en una misma descripción porque su dinámica interna similar, aunque es importante reconocer que también existen diferencias y especificidades en cada uno de estos Centros.

Después de checar, el Asesor debe arreglar todos los trámites que dejó sin finalizar el día anterior y pasarlos a Mesa de Control, para realizar esta revisión cada Asesor cuenta con únicamente una hora a partir del inicio de su jornada laboral, sin embargo, debido a que es un centro con mucha afluencia de usuarios, esto lo debe de hacer de manera rápida y la paralelamente realizar las tareas correspondientes de su rol del día (Ventanilla, Cubo, Apoyo a recepción (Anfitrión) o Piso), pues los usuarios comienzan a llegar, lo que le dificultará verificar sus trámites.

En estos centros cualquier rol asignado al Asesor es estresante, desde ocupar el si es Asesor de Mesa de control, todo el tiempo está trabajando, revisando trámite tras trámite, reportando incidencias, aunque ya no atiende a los clientes, pero todo el tiempo tiene que estar sacando los trámites. El Asesor debe desarrollar la habilidad de realizar las dos actividades al mismo tiempo de manera rápida, dado que en estos CAC's la afluencia de clientes es mayor (en promedio atiende 1000 solicitudes por día) sí, por otro lado, le toca de apoyo a Recepción o Asesor de Piso, comentan:

*“no se soporta estar ahí, porque muchos de los clientes llegan en exceso molestos, llegan con actitudes de patanes, de divas, quieren pasar ya, aunque haya gente formada esperando desde hace tiempo y tú no puedes hacer nada, simplemente estás haciendo tu trabajo equitativo, y atendiendo a quien llegó primero”.*

Si por ejemplo les toca en ventanillas de ventas o cubo, todo el tiempo tiene que tener el trámite, y hacerlo de manera rápida, este es un Centro con mucha afluencia de usuarios, el único descanso largo que tiene el Asesor es la hora de comida. La hora de comida debe de ser registrada en el sistema y al regresar comenzar de nuevo a atender usuarios, en este CAC, los trabajadores utilizan siempre los 30 min asignados de baño, porque si no nunca descansarían.

## **2. LA CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE EN TELCEL**

### **2. 1 Perfil socio-laboral de los trabajadores de Centro de Atención a Clientes**

El perfil socio-laboral de los trabajadores de CAC's se puede comprender a partir de tres aspectos fundamentales: los requisitos de ingreso, la antigüedad y la edad, aspectos estructurales que permiten establecer algunas de las similitudes y las diferencias que con implicaciones en las formas que adoptaron las relaciones laborales (informal) en el interno de los CAC's.

En cuanto a la contratación, en la empresa Telcel existe una política de contratación de fuerza de trabajo profesionalizada, por lo cual uno de los principales requisitos para él o la postulante a Asesor de Centro de Atención, contar con créditos terminados o título de Licenciatura Económico-Administrativa.

La política de contratación pone en evidencia dos aspectos fundamentales:

- 1) La empresa no contrata trabajadores con niveles educativos elementales, lo que imprime aparentemente a los CAC's una imagen de profesionalización de su fuerza de trabajo y con ello una eficiencia en la atención al cliente.

La profesionalización de la fuerza de trabajo en CAC's impacta en la jerarquía de los trabajadores, evidenciando una división entre trabajadores al interno del CAC. Por un lado los trabajadores que poseen una Licenciatura (titulados o con créditos terminados)<sup>32</sup> quienes ocupan los puestos de Asesor Personalizado de Servicio al Cliente (en sus diferentes categorías), Supervisores de Servicio al Cliente, Jefes de Centro de Atención al Cliente y Analistas de Servicio Técnico; por otro lado los trabajadores pasantes o con bachillerato terminado, únicamente podrán acceder al puesto de cajero y

---

<sup>32</sup> Las licenciaturas requeridas para el puesto de Asesor Personalizado de Servicio al Cliente, Supervisores de Servicio al Cliente y Jefes de Centro de Atención al Cliente, son las económico – administrativas. Para el caso de los Analistas de Servicio Técnico estos deben de contar con Licenciatura en Equipos computacionales o Ingeniería Electrónica.

repcionista, sin posibilidad de ascenso, a menos que finalicen una Licenciatura Económico Administrativa.

- 2) Un segundo aspecto se encuentra vinculado a la formación Económico – Administrativa.<sup>33</sup> La política de contratación responde a una ideología empresarial que al parecer se sustenta en el supuesto de que contratar personal con esta formación conlleva a la disminución de probabilidades de que se generen conflictos obrero-patronales en la empresa, pues estos empleados poseen una formación aparentemente poco politizada (incluso se puede decir que pro-empresarial).

La política de contratación permite establecer similitudes (nivel de escolaridad y formación académica) entre los trabajadores del CAC's, sin embargo, elementos como la antigüedad y la edad de los empleados conllevan a establecer algunas diferencias entre el perfil socio-laboral de los trabajadores de cada CAC.

La empresa se caracteriza por contratar a jóvenes recién egresados de Universidades, con un límite de edad de 35 años, por lo que resulta frecuente en los CAC's observar a Asesores y recepcionistas jóvenes, sin embargo, se pueden notar diferencias entre CAC's en tanto al grupo etario al que pertenecen los trabajadores. Por ejemplo, en los CAC's II y III (centros que laboran de lunes a domingo), la fuerza de trabajo se caracteriza por estar compuesta de jóvenes de entre 25-30 años (Entrevista Asesor #14, 12 de febrero 2015); mientras que en el CAC I (Centro de trabajo que ofrece servicios de lunes a viernes), sus trabajadores tienen en promedio entre 30 a 40 años de edad (Entrevista Asesor #14, 12 de febrero 2015), incluso como manifiesta un Asesor, *es posible encontrar en el CAC I, trabajadores con hasta 58 años* (Asesor #5, Entrevista realizada en abril de 2014).

La antigüedad es otro aspecto importante en la diferenciación de la fuerza de trabajo entre cada CAC, por un lado, se encuentran los trabajadores del CAC I quienes

---

<sup>33</sup> Esta política se agudiza después del año 2009, años anteriores los Asesores que fueron contratados tenían como requisito haber concluido alguna licenciatura (Psicología, Antropología, lingüística, etc.) sin especificar el área de especialidad, actualmente la formación requerida es de carreras económico administrativas.



poseen mayor antigüedad, el trabajador con mayor antigüedad tiene 13 años laborando en empresa (Asesor #4, entrevista realizada el 15 de noviembre de 2013), mientras que el que posee menos antigüedad ha laborado más de 4 años en Telcel. En contraparte, los CAC II y III (servicio de lunes a domingo) los Trabajadores son en su mayoría recién contratados, el trabajador con mayor antigüedad (caso II) tiene poco más de 4 años (Asesor #13, entrevista realizada el 2 de febrero de 2015).

Una de las explicaciones del porqué de la diferencia en la antigüedad y la edad de los trabajadores entre los CAC's la exponen estos mismos. Los trabajadores del CAC I consideran que haber logrado laborar en un Centro que no tenga actividades los fines de semana ni días feriados (únicamente en temporadas altas) fue un premio por su disciplina y antigüedad al interno de la empresa, por lo que quienes lograron el cambio a este CAC, difícilmente renuncian (a menos que se les presente una mejor oportunidad laboral). Por el contrario, los trabajadores de los CAC II y III consideran que la antigüedad es menor porque muchos no soportan el ritmo de trabajo, el resultado es su renuncia o el despedido por la empresa.

Se hace evidente que el perfil de la fuerza de trabajo se diferencia entre los distintos CAC's, en tanto aspectos estructurales como blandos, lo cual es una invitación a rescatar estas diferencias a fin de comprender, complejizar así como reflexionar sobre la relación entre el perfil de mano de obra y su implicación en la organización del servicio, la rotación laboral, y la disposición de ejercer relaciones laborales específicas en dicha empresa, es decir, sobre la Configuración Sociotécnica en su conjunto.

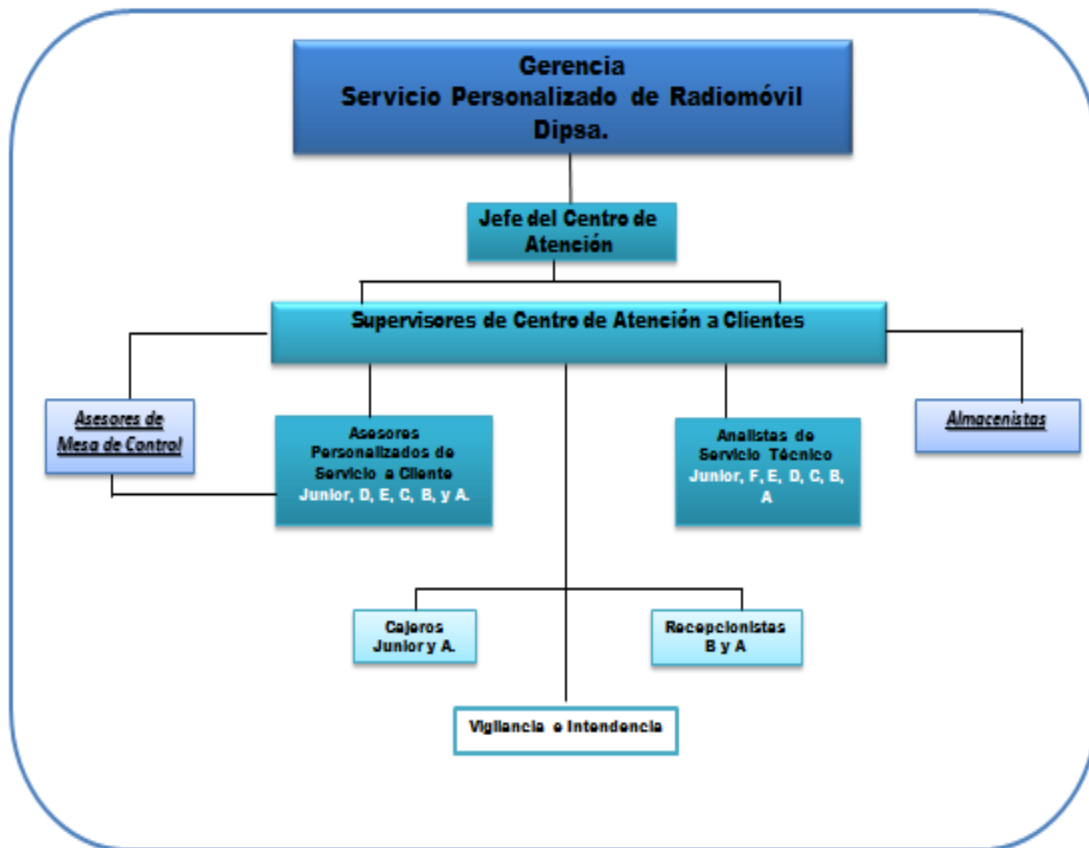
## **2.2 La Organización del Servicio**

Hablar de la organización del servicio en los CAC, es pensar que la fuerza de trabajo no es un simple factor de producción del servicio, sino un actor fundamental en el proceso de creación y consumo del servicio mismo. La organización del trabajo es el uno de los elementos a través del cual la empresa asume la dirección del proceso del servicio y lo adecua a los recursos materiales y humanos, lo que implica una división del trabajo, supervisión y control del trabajo, así como reglas formales e informales de cómo trabajar, estilos y niveles de autoridad con sus jerarquías de mando y las formas de comunicación. La manera de combinar la fuerza de trabajo con los medios materiales involucra una serie de dimensiones formales e informales, culturas, voluntades y valores de quienes participan en este proceso en relación directa con el proceso de trabajo.

### ***2.2.3 División del trabajo en la producción del servicio.***

En los CAC's analizados existe una marcada *división del trabajo* en un sentido vertical, no solo a nivel formal (organigrama) (véase esquema 2), también en las interacciones y relaciones al interno de los CAC's. En un primer nivel, aunque en un ámbito externo al Centro de Atención (ya que se encuentra en el corporativo), se ubica la Gerencia del Servicio al Cliente Personalizado, encargada de monitorear que se cumplan las metas (permanencia, retenciones, incremento de líneas, etc.), asignadas por la dirección a nivel regional y a cada CAC.

Esquema 2. Organigrama de Centro de Atención a Clientes Telcel.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas.

En un segundo nivel se puede ubicar el Jefe y los Supervisores del Centro del Atención. Por un lado el Jefe del Centro es el portavoz de la Gerencia en el CAC, su función es optimizar recursos para la planeación y cumplimiento de objetivos establecidos por la empresa, sus funciones son en su mayoría administrativas, su función es transmitir las órdenes y la información proveniente de la Gerencia hacia sus subordinados (Asesores de Servicio al Cliente y los Analistas de Servicio Técnico, Recepcionistas y Cajeros) y viceversa, así como coordinar los roles y tareas de los Asesores, Recepcionistas, Cajeros, y Analistas. Los Jefes (junto con los Supervisores) son los responsables ante la empresa de la productividad del Centro de Atención.

Los Supervisores por otra parte, aunque jerárquicamente situados por debajo del Jefe del Centro y con un puesto sindicalizado, mantienen una condición de “trabajadores de confianza” a la empresa. Las funciones de un Supervisor (sea categoría A o B) son evaluar a través de estadísticas, visualmente y monitorear a través de softwares computarizados que los Asesores tengan tiempos efectivos de trabajo, evitando y disminuyendo los tiempos muertos durante toda su jornada laboral.

Los Supervisores son la figura que representa la empresa al interno del CAC, son el principal vínculo (del control del proceso de servicio y sobre de los trabajadores) de la empresa en el CAC. Los Supervisores son el principal apoyo del Jefe del Centro en la vigilancia de los trabajadores y el procesos de servicio, primero porque el Jefe casi siempre se dedica a realizar trámites administrativos, su papel es fundamental la resolución de conflictos, despidos y ascensos) y segundo porque son quienes conocen a todos los trabajadores (nuevos y con mayor antigüedad), los procesos y problemas recurrentes en el centro y sus posibles soluciones, pues su estancia en el Centro es permanente (no existe rotación de Supervisores, a menos que lo soliciten y exista vacante en el CAC al que quiera realizar su cambio).

En un nivel subordinado al Jefe y Supervisores se encuentra el Asesor de Mesa de control, su función es realizar un control de calidad de los procesos y procedimientos realizados por los Asesores. La categoría de Asesor de Mesa de Control, es un puesto no formalizado (no se encuentra estipulado en el contrato colectivo de trabajo) que puede desempeñar cualquier Asesores personalizados de Servicio al Cliente (de cualquier categoría Jr., D, C, B y A), que decida el Supervisor, sin visto bueno de la Gerencia (aunque si se le debe de notificar).

Desempeñar el puesto de Mesa de Control no le genera beneficios económicos al Asesor, aunque si beneficios simbólicos (estatus), porque deja de atender a clientes y

realizar ventas, sus funciones ahora son administrativas,<sup>34</sup> así como de vigilancia (control de calidad, revisiones o auditorías) del trabajo de sus iguales (los Asesores), son quienes registran todas las incidencias o errores cometidos por los Asesores, lo que lo coloca como su igual, pero en una posición antagónica. Al respecto un Asesor comenta:

*“No me gusta ni volvería a ser de Mesa de control, trabajas más y además te buscas muchos enemigos”* (Asesor #10, 17 de octubre de 2014).

La posición de adversario se debe a su función, vigilar el trabajo de sus compañeros y reportar sus fallas al Supervisor, hecho que lo coloca en una situación ambivalente. Por un lado, mantienen una posición privilegiada con respecto al Supervisor, al ser quien se encargan de revisar los procesos de sus compañeros, en caso de encontrar algo algún error levantar la incidencia correspondiente al Asesor para que este corrija el error (lo cual le afecta a su calificación mensual). Por otro lado, su trabajo es también vigilado por el Jefe y los Supervisores del Centro, colocándolos en posición igualitaria con sus otros compañeros (porque es un puesto temporal).

El Asesor de Mesa de Control se convierte en un traidor de sus iguales, al evaluarlos o reportarlos al Supervisor se vende y desconoce su condición de Asesor, respecto a lo que opinan:

*“Los Asesores de Mesa de Control se sienten tocados por Dios... ahora que los rolaron y están como nosotros atendiendo gente a ver si se acuerdan y se les quita lo divas de sentirse la caca de Slim”* (Asesor #15, entrevista realizada el 13 de febrero de 2016).

*“Son una mamada las incidencias... qué triste que tu desarrollo laboral dependa del criterio de unos pendejos de Mesa de Control que siempre*

---

<sup>34</sup> Se encarga de trámites referentes al envío de activaciones ajustes (contrataciones) y bonificaciones de las líneas tarifarias, realizan la revisión y solicitud de activación de los contratos, se relaciona todos los soportes para ser enviados ya sea al archivo o al área que les corresponda.

*tendrán la razón... aunque si eres del grupo selecto de amistades del grupo de Mesa no te las ponen”*

La estructura jerárquica de la organización del trabajo en el CAC, permite visibilizar de forma e identificar quienes son amigos y quienes son enemigos entre los trabajadores del CAC, los jefes y supervisores contra los Asesores y recepcionistas, dejando en la ambigüedad a los Asesores de Mesa de control, concibiéndolos como *desarraigados*<sup>35</sup> y traidores.

#### **2.2.4 Supervisión y vigilancia: el Supervisor de CAC**

Los Centros de Atención a Clientes tienen una estructura de administración y organización del servicio piramidal. Las exigencias del corporativo se dan a través del Jefe y los Supervisores del Centro hacia sus subordinados (Asesores, Cajeros, Recepcionistas, Analistas Técnicos). Aunque el Jefe del CAC es la máxima autoridad (encargado de asignar y dar seguimiento a las actividades de los supervisores), sin embargo, cuando no se encuentra en el CAC, los Supervisores se convierten en los encargados no solo de la supervisión y vigilancia del proceso de servicio, sino de la total administración, convirtiéndose en la figura que concentra el poder en y del CAC.

El supervisor se encarga de filtrar la información que el Jefe del centro reportará a la Gerencia, es la figura central en la vigilancia y supervisión de actividades tales como:

- ✓ *Verificar la entrada y salida de los trabajadores:* el Supervisor se encarga de registrar y monitorear que todos los trabajadores del Centro se encuentren en

---

<sup>35</sup> Hoggart desde su visión, alude a la existencia de sujetos desarraigados culturalmente dentro de la clase obrera, son como aquellos que poseen una cultura distinta (mezcla de la cultura burguesa y la cultura del obrero) y la misma al tiempo la de su clase social (la cultura obrera), en este caso se utiliza, pero en términos de una mezcla entre la cultura de los Supervisores y Jefes de autoritarismo y la cultura laboral de los Asesores como vulnerables y subordinados. véase Hoggart, R. (1990) La cultura obrera en la sociedad de masas. Pp. 241-250.

su lugar de trabajo, firmados (Recepcionistas en el Display) y datos de alta en el sistema (SIMAEC Sistema Institucional de Monitoreo, Asignación y Estadística de Clientes, para el caso de los Asesores), durante toda su jornada de trabajo.

Antes y al momento de la apertura del CAC, el supervisor debe de corroborar que los puestos estén completos, de no ser así y falta algún trabajador, toman las medidas necesarias para que el CAC funciones sin contratiempos; por ejemplo en recepción este se sustituye con un Asesor, si un cajero falta se reporta al corporativo dónde se encuentra su supervisor para que envíe un sustituto al CAC, si algún o Asesor no asiste o se le regresa (por retardo), se solicita un sustituto o simplemente se continúa con las actividades, siendo el mínimo de Asesores para que funcione el CAC es de 12 personas (Asesor # 23, entrevista realizada el 29 de Febrero de 2016).

Los Supervisores deben de reportar diario antes de mediodía la asistencia de las recepcionistas, asesores, asesores mesa de control y de ellos mismos en la libreta de ventas *”...la carpeta de ventas, una carpeta creada por la gerencia que registra toda la información de cada Centro de Atención, es una carpeta con una contraseña universal al que solo tiene acceso los supervisores de Centro, y el jefe, la gerencia y los supervisores de productividad”* (entrevista a Supervisor #1 Diciembre de 2015 ).

Al llegar la hora del cierre del CAC, el Supervisor debe de revisar y constatar no permanezca ningún cliente/usuario en espera ni al interno del CAC, así como que todos los Asesores ya no estén dados de alta en el sistema, tengan sus trámites finalizados y/o cerrados.

- ✓ *Medir, monitorear y vigilar del proceso de producción del servicio:* Es tarea del Supervisor observar, vigilar que los Asesores se encuentren todo el tiempo con usuario, a fin de evitar tiempos muertos (que todos los Asesores tengan trámite abierto y cliente/usuario en su cubículo) y cuellos de botella (en el

caso de que todos los Asesores estén ocupados y existen muchos clientes/usuarios en el centro los Supervisores tiene la decisión de cambiar de roll a los Asesores (como puede ser de Anfitrión a cubo, a fin de agilizar la atención).

El proceso de producción del Servicio en CAC se realiza de manera visual, estadística y computacional, a través de estos mecanismos se realiza la evaluación de cada Asesor con base a los siguientes rubros:

- 1.-Tiempo de espera máximo*
- 2.- Tiempo de espera promedio*
- 3.- Promedio de tiempo atención*
- 4.- Porcentaje de efectividad (trámites finalizados)*

Al respecto un Asesor comenta:

*“...Los Supervisores te vigilan que estés conectado todo el tiempo y que realices el trámite en los tiempos asignados”*  
*(Asesor #15, 13 de febrero de 2016).*

Durante su jornada laboral el Asesor debe de tener un trámite abierto y el tiempo que tarde en finalizar cada trámite debe de ser el mínimo, para lo cual el Supervisor utiliza como formas de apresurar al trabajador acudir directamente al cubículo del Asesor a fin de vigilar y/o presionar para que finalice el trámite o en caso de ser necesario que apoye al mismo a solucionar el problema por el cual el Asesor no ha finalizado el trámite (Recepcionista #1, entrevista realizada 12 de Mayo de 2015). Se trata de un proceso de trabajo supervisado constantemente, con la finalidad de reducir los tiempos muertos y maximizar la productividad de los Asesores.

La figura del Supervisor es fundamental para mantener y elevar la productividad del CAC, sin embargo, así como el Supervisor mide, vigila y



monitorea a sus subordinados, el trabajo que este personaje realiza es controlado por la empresa, su obligación es vigilar que las metas establecidas al CAC (en su conjunto) por la Gerencia sean alcanzadas, para lo cual necesita hacer que el tiempo de trabajo de los trabajadores sea productivo.

- ✓ *Revisión y el envío de incidencias:* La principal función del Supervisor es vigilar que el proceso del servicio se realice siguiendo todos los protocolos establecidos desde el corporativo, así como que los trabajadores sean en todo momento productivos. Esta función del Supervisor es objetivada mediante reportes a la Gerencia sobre las incidencias cometidas por los Asesores de Servicio al Cliente, Asesores de Mesa de Control y las Recepcionistas.

Una incidencia son las faltas a las normas, procesos y procedimientos para realizar los trámites que demanda el cliente/usuario, los conflictos generados entre el cliente/usuario y el trabajador, su baja productividad, etc., los cuales son registrados y enviados (cargadas en la carpeta de ventas o al Sistema Múltiple de Administración de Recursos y Tecnología, mejor conocido en el CAC como SMART) a través de reportes a la Gerencia.

El registro de las incidencias es a discrecionalidad del Supervisor, lo cual es cuestionado por los Asesores, de acuerdo a ellos el registro de las incidencias no son siempre justas, sino responden a favoritismos y amiguismos al interior del CAC.

Al respecto existen varios comentarios, en los tres CAC analizados:

*“en los reportes siempre se vean involucrados sus egos, es personal, si le caes bien, no te registran las incidencias o hasta puede que te favorezcan”* (Asesor # 14, 12 de febrero de 2015).

Aunque existe un registro estadístico y computarizado del desempeño del Asesor, incluso existe un área de control de calidad (los Asesores de Mesa de Control), es el Supervisor quien tiene la facultad para registrar o no las

incidencias con cierto margen de libertad, sin embargo, no posee total libertad para hacerlo, la empresa vigila el trabajo del Supervisor, de tal manera que si en un momento dado no registrar incidencias vinculadas a una baja productividad o a los errores (procesos y procedimientos de trámites) de algún Asesor es del conocimiento de la Gerencia, es despedido inmediatamente.

Este hecho permite que en la mayoría de los casos el Supervisor para cuidar su trabajo ejerza su control, el que este tiene total discrecionalidad y “aceptado” por los propios Asesores como practica que perjudican a unos y benefician a otros, por ejemplo, cuando existe algún problema con un cliente/usuario afirma una Recepcionista:

*“Si le caes mal al supervisor... muchas veces los supervisores les metían más leña a los usuarios, ¡fírmeme esto ponga todo lo que ha ocurrido! pero ya con mala saña, con ganas de hacerle más daño al empleado, porque la evaluación del cliente cuenta en tu calificación.... te quitan puntos” (Asesor #8, entrevista realizada el 23 de junio de 2016).*

Es necesario recalcar que la empresa se caracteriza por tener una organización burocrática, lo cual se manifiesta en el hecho de que cualquier error o falta que cometa el trabajador en el CAC debe de ser registrada como incidencia, los supervisores deben de vigilar estrictamente cada una de las tareas de los Asesores para cerciorarse de que aplicarán correctamente cada uno de los procedimientos y procesos, así como llenar correcta y diariamente los formatos de trámites, a través de esta función queda instalada una de las formas burocráticas de control de los supervisores.

- ✓ *Registro y medición de productividad:* El trabajo del Asesor se caracteriza por el control constante del cómo y cuánto se hace en el CAC, por lo que una de las tareas fundamentales de los Asesores es notificar al Supervisor de los

trámites que realizan de forma diaria a través de formatos específicos (únicos para cada solicitud del cliente/usuario).<sup>36</sup>

Los supervisores tienen la función de monitorear y dar seguimiento a los trámites (en proceso y concluidos) realizados por los Asesores a fin de reportar a la Gerencia la productividad del Asesor en base a rubros fundamentales como: ventas tarifarias, las ventas totales, las retenciones, los expedientes no procedidos, las calificaciones de los test de satisfacción y la encuesta marketing group, el running plan, al sumar cada uno de estos rubros les asigna una calificación final mensual, con la cual se evalúa la productividad del Asesor (*Asesor # 6 Entrevista 6 de abril 2014*).

La productividad se mide a partir de “*los trámites que realice al día, la cantidad de ventas y retenciones que tenga al mes, el Asesor*” (Asesor # 6, entrevista 6 de abril de 2014), cada uno de los rubros posee un puntaje establecido desde la empresa, que al ser sumados dan un total de 100 puntos, sin embargo, si el trabajador cumplió con las metas de productividad asignadas, pero algún retardo durante el mes, se dio de alta a destiempo en el SIMAEC, subió a destiempo sus trámites a Mesa de Control etc., estos errores o faltas se toman como incidencias que al ser registradas y reportadas por el Supervisor a la Gerencia, se le restan puntos a su calificación que pueden ser de entre 1 a 6 puntos dependiendo de la incidencia.

Un aspecto importante es como se asignan las metas mensuales (número de contratos, retenciones, etc.), las cuales se vinculan al número de usuarios que recibe cada Centro. Por ejemplo, en el CAC II y CAC III que laboran de lunes a domingo *un Asesor atiende en promedio 30 usuarios, que son más de 1000 solicitudes por día, mientras que en uno con poca afluencia como lo es el uno de lunes a viernes se atiende entre 15 y 20 solicitudes en una jornada diaria*

---

<sup>36</sup> Los Asesores colocan dichos formatos en una papelera colocada en el lugar del Supervisor para que este realice sus reportes, registre o en su caso apruebe algunos trámites (como son cancelaciones de contrato).

*de ocho horas, en ambos Centros lo que más se controla son los “tiempos muertos” (Recepcionista #2, entrevista realizada el 17 de mayo de 2015).*

La evaluación de la productividad, se da mediante la medición de trámites finalizados, el tiempo de duración de cada trámite, tiempo de atención, los usuarios atendidos, número de contratos levantados, número de retenciones, etc. La calificación total va desde la más baja que es E, -D, D+, C-, C+, B-, B+, hasta la más alta que es A (Asesor # 6, entrevista 6 de abril de 2014).

La presión por cubrir las metas, junto al estrés de atender a tantos usuarios a diario de forma constante y durante horas, con únicamente dos formas de descansos: la hora de comida (una hora) y el permiso que poseen para ir al baño (cuyo el tiempo máximo que pueden utilizar es de 30 minutos), si el trabajador excede el tiempo de comida y tiempo de desconexión para ir al baño, se le genera un reporte de incidencia, lo cual le supone una disminución de puntaje en su evaluación final mensual.

El Supervisor como representante de la empresa en el CAC, asume una posición de autoridad que en los CAC's analizados toma una dirección autoritaria y déspota, aunque aparentemente la empresa fomenta en el discurso una gestión hacia un trato más humanista y personal a través de cursos-talleres.

Al respecto una recepcionista comenta:

*“Los cursos de desarrollo humano, liderazgo, etc., solo son para cubrir el requisito de capacitar, en realidad los Jefes y Supervisores actúan cómo se les da la gana... en el CAC, son déspotas, autoritarios, nos tratan como máquinas” (Asesor #16, 26 de enero de 2016).*

Asesores y recepcionistas se quejan de frecuentes llamadas de atención, y regaños por parte del Jefe y de los Supervisores, así como de una

constantemente presión durante toda su jornada de trabajo con el fin de garantizar el cumplimiento de sus tareas (sobre todo en los CAC II y III con horario de atención de lunes a viernes).

La figura que concentra el control en el CAC es entonces el Supervisor, lo hace de manera autoritaria e impositivamente, hace uso y ejerce su autoridad a través de diferentes mecanismos disciplinarios como: reportes, cartas administrativas, castigos (cambios de horario de entrada, salida, de comida, de cubículo), convencimientos, retroalimentación, a través de relaciones regidas por favoritismos, lo que define que el ejercicio del control sea más duro o más blando.

### **2.2.5 Formas de comunicación**

La organización del servicio en Centros de Atención al Cliente piramidal y jerárquica, supone una forma de comunicación vertical entre los mandos superiores e inferiores, así como en sentido horizontal, a través de cuyos canales se transmiten las órdenes y se recaba la información sobre los resultados de las metas asignadas a cada Asesor.

Una de las formas de estimular aparentemente la comunicación entre jefes y subordinados, es la realización de juntas colectivas e individuales que incluye la comunicación entre Jefe, Supervisor y sus subordinados.

Las juntas colectivas tienen distintos objetivos, a diario se realizan reuniones cortas de 5 minutos aproximadamente con el objetivo de informar a los trabajadores sobre cambios en promociones, procedimientos o hacer llegar información de la Gerencia, sostiene un supervisor.

*“A los supervisores [...] a diario la Gerencia nos envía correos con información de nuevos lanzamientos de productos, cambios de servicios, nuevos servicios de valor agregado, nuevas promociones, circulares, etc., al día es común recibir más de 30 correos, tenemos que*

*leerlos para estar enterados y poder apoyar a los Asesores, aunque también se las envían a ellos, sin embargo ellos como están en operación no tienen tiempo para leerlos por lo que nosotros les hacemos llegar la información simplificada y filtrada a diario”* (Supervisor entrevista realizada el 3 de febrero de 2016).

Las juntas o reuniones semanales se enfocan sobre todo en dar seguimiento a los Asesores sobre las metas establecidas por la gerencia, mientras que las reuniones mensuales sobre los resultados obtenidos por los Asesores y las metas cumplidas o no en el CAC; las reuniones individuales, por otro lado, se enfocan en retroalimentación a los trabajadores por algún error o baja productividad, tal y como lo explica la Recepcionista:

*“... son individuales, pero también se dan en las juntas mensuales, o al día, porque al día se hace una junta, una junta de arranque, diario se hace una junta, diario, con todo lo nuevo que llego, esa puede ser individual, como colectiva, pero obviamente en una colectiva no personalizan ya hasta después, pues te empiezan a mandar llamar y puede que te lleguen a hacer una retroalimentación (Recepcionista # 2, 17 de mayo de 2015).*

Las juntas individuales se encauzan a darle a conocer a los trabajadores del CAC sobre su labor y como la desempeñan, si han tenido muchas incidencias en el mismo, no son productivos, etc., a estas juntas individuales se les llama “retroalimentación” y las realiza siempre el Jefe de Centro en forma verbal o escrita.

Al respecto es el siguiente comentario de un Asesor:

*“Te llegan de repente... así como cartitas, platican contigo, porque te tardaste, porque aquello, a veces te hacen firmar una carta*

*compromiso por decirlo así, todo depende de los jefes... mmm... de los supervisores” (Asesora #5, entrevista realizada el 5 de abril de 2014).*

Si se trata de una problemática más delicada o grave, por ejemplo, que un cliente se queje de mal trato por parte del Asesor, baja productividad del Asesor, robo, agresiones entre trabajadores, etc., pueden existir dos casos: el primero, que el supervisor le dé retroalimentación al trabajador (aunque siempre es responsabilidad del supervisor reportar al jefe todas las anomalías de los trabajadores, para que este realizar o no la retroalimentación o únicamente haga firmar al trabajador el memorándum correspondiente); el segundo, que la Gerencia o Recursos Humanos soliciten vía formal (a través de una oficio) la asistencia del trabajador al Corporativo, es ahí donde se le realiza una “retroalimentación” o se toman medidas concluyentes como el despido del trabajador en cuestión.

Para los supervisores y /o el Jefe del Centro cuando un asesor no es productivo, la forma de comunicación o solución es hacer firmar al trabajador una carta compromiso donde se comprometa a elevar su productividad.

La comunicación entre los jefes y Supervisores con sus subordinados es jerárquica y distante a menos que exista una relación de amiguismo, en cuyo caso se hace estrecha y cordal este elemento es común en los tres Casos de CAC’s estudiados, sin embargo, se agudiza en los CAC II y CAC III, en donde la intensificación del proceso de trabajo (más adelante se detalla), hace más evidente el favoritismo hacia ciertos trabajadores.

La comunicación de abajo hacia arriba, por otro lado, aunque aparenta ser directa, mediante el acercamiento a sus superiores (pues los supervisores siempre se encuentran en el CAC), en la dinámica del trabajo, los Asesores no se acercan al Supervisor de manera cotidiana, no solo porque siempre deben de estar en operación, sino porque es la figura que representa el control de la empresa en el CAC, a menos que realmente necesiten de la solución de algún problema o les libere o aprobé un trámite, los Asesores que tienen más contacto con sus superiores son los

nuevos, porque aún están aprendiendo los procedimientos y es más común que requieran de su apoyo.

Esta forma de comunicación vertical, muestra una comunicación rígida e inflexible, donde los superiores son quienes deciden sobre las problemáticas, los subordinados únicamente comunican e informan a sus superiores de forma rápida durante la jornada de trabajo, las juntas se realizan de la forma más rápida (antes de la apertura o después del cierre) posible, mientras que las soluciones en su mayoría se dan a partir de memorándums o retroalimentaciones de 2 minutos, acciones definidas por el objetivo de reducir tiempos muertos.

#### **2.2.6 Estandarización del proceso de servicio en los CAC's**

El trabajo en CAC implica una estrategia para el control y gestión del servicio a través de procedimientos estandarizados para todas las actividades de recepción y gestión al servicio al cliente por parte de los Asesores. Predomina un criterio de productividad asociado estrictamente a la reducción de costos a partir de un control rígido de tiempos de atención y el incremento de ventas. Aunque existe una constante vigilancia y control de los tiempos en CAC, cada trámite tiene establecida una estricta duración, dependiendo de la complejidad del mismo, pues no es lo mismo hacer una aclaración de saldos, que la activación de un chip, por ejemplo *un trámite de cambio de equipo con renovación de contrato tiene una duración de aproximadamente 30min, al cual se le puede dar una curva de tolerancia de 10min, máximo 15min a los asesores nuevos, pero nunca a los demás Asesores*” (Asesor #10, entrevista realizada el 17 de octubre de 2014).

La curva de tolerancia en los trámites es poco utilizada, la rapidez con la que se atiende es fundamental en CAC's donde se atienden más de 1000 solicitudes, sin embargo, a estandarización de tiempos y procedimientos, siempre tiene imprevistos al entrar en juego la interacción entre Asesor y usuario.



*“... cuanto te tardas en ventas, cuanto te tardas en cambio de región, en una retención, en una sesión de derechos, en una activación por robo, finales... un chingo de trámites que al final te están evaluando, te dicen vas en verde, estas en amarillo o estas en rojo, casi estas morado, porque se te fue el sistema, porque el cliente no sabe que paquete llevarse... factores externos que te incrementan el tiempo... por ejemplo existen trámites en los que te llevas 40 min, porque, porque dependes de otras áreas...”*(Entrevista 2 Asesor Personalizado de Servicio al Cliente #5, 23 de noviembre de 2014).

Al cumplimiento o no de tiempo establecidos se le suma el hecho de que los servicios, trámites y soluciones que se brindan en los CAC´s son ofertados sobre protocolos establecidos, para lo cual la empresa generó un sistema de calidad llamado ADOC al que tienen acceso todos los Asesores, Jefes y Supervisores del CAC. Los Asesores le llaman a este sistema “*nuestra biblia ADOC*”, es al que recurren para resolver dudas sobre los procesos o procedimientos a seguir, productos, promociones, etc., ADOC es un sistema que concentra todos los procedimientos, políticas y formatos aprobados y reconocidos por la empresa (se actualiza de acuerdo al procedimiento o formatos nuevos o modificados). El sistema ADOC es la muestra fehaciente la estrategia empresarial opera sobre base de la tendencia a la estandarización del proceso de servicio en CAC como resultado de la monopolización y formalización de ciertos conocimientos por parte de la gerencia.

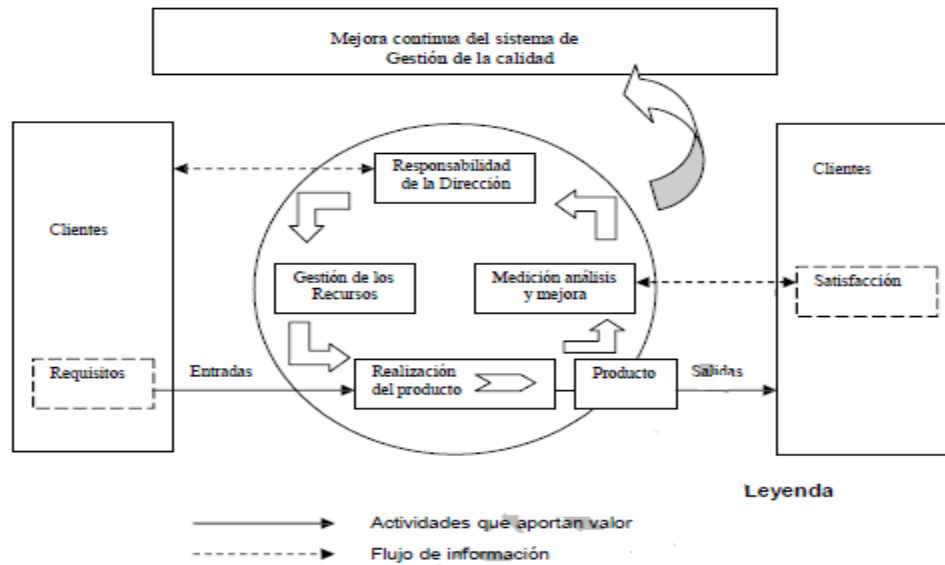
El eje de la organización del servicio es la reducción de los tiempos a fin de aumentar la productividad (menor tiempo de espera de clientes/usuarios e incremento de ventas), por lo cual la organización del servicio descansa sobre la base de tareas simples a través de procedimientos y tiempos estándar en la Atención.

La cadena de servicio en los CAC´s adquiere lo que al parecer es una forma de taylorismo de servicios: a) para la mayoría de los trámites y servicios ofrecidos en

los CAC's, existen manuales de procedimientos y procesos, con la finalidad de simplificar las tareas para hacer el trabajo en menor tiempo posible; b) en el proceso de servicio existen elementos repetitivos y constantes que se dan en todos los trámites y procedimientos a clientes/usuarios (esto es bienvenida, revisión de solicitud, revisión de documentación acceso a turno, bienvenida del Asesor, revisión de requisitos por parte del Asesor, realizar el trámite, despedida, captura de las observaciones por parte del Asesor en el SIMAEC) que deben de seguir un tiempo de ejecución establecido; c) existe una organización del servicio estandarizado, a través de manuales de procedimientos; d) separación entre concepción y ejecución e incluso mediante la habilitación de contraseñas para trámites específicos como la contratación de servicios (Asesor #10, entrevista realizada el 17 de Octubre de 2014).

Expresa el Auditor interno de Telcel asegura que cada uno de los procedimientos que realizan los trabajadores de los CAC's, se encuentran institucionalizados y organizados por la norma internacional ISO 9001 versión 2008 (ver el esquema 2) que se actualiza cada año. Cada proceso y procedimiento estipulado por esta norma son revisados mediante auditorias anuales (*3 auditorías de proceso, dos por parte de la propia empresa América Móvil, (la cual cuenta con aproximadamente 2000 auditores internos) y una externa, mediante las cuales se evalúan todos y cada uno de los procesos que se realizan en empresa Telcel*) (Entrevista con Auditor Interno de CAC Telcel, 20 de julio 2013).

**Esquema 2. Modelo del sistema de gestión de calidad del servicio al cliente según la norma ISO 9001 2008**



Fuente: Guía de certificación de la Norma ISO 9001 2008 Radiomóvil Dipsa S. A. de C. V.

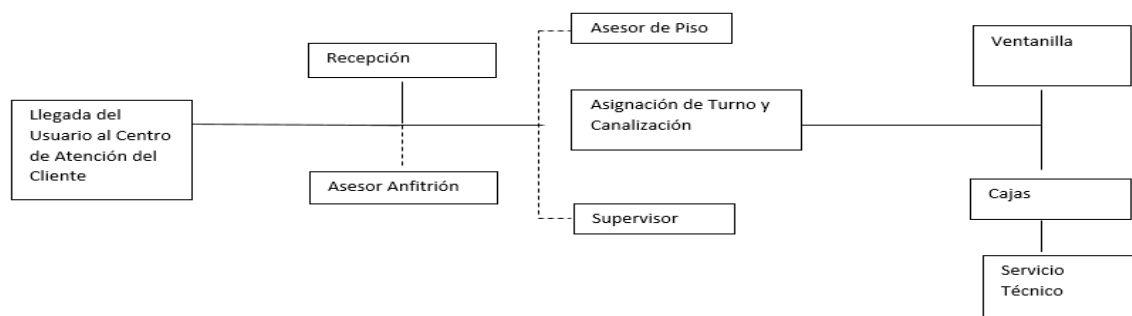
La forma que adopta la organización del servicio es de una forma de Taylorismo, pero no en su forma pura, es decir, es imposible pensar que todos los procesos y procedimientos puedan ser objeto de estandarización. Los Centros de Atención se caracterizan por lo dinámico del trabajo y las interacciones cara a cara, es decir, las características específicas del trabajo de servicios hacen que la normatividad no siempre se lleve al pie de la letra. Aunque cada uno de los trámites y servicios ofrecidos en los CAC's, se basa en manuales de procedimientos y procesos, sería absurdo dejar de lado que hay obstáculos en esta estandarización y límites propios de los sujetos, que surgen en y a través de la interacción que en la mayoría de los casos es imposible de subsanar.

*“A veces uno la tiene que hacer de psicólogo, luego llegan muy enojados y uno tiene que buscarles el modo para que se vayan contentos... Una vez yo atendí a unos señores grandes que les tenía que explicar... el punto es que al final, ya que les termine los trámites ellos me dijeron... gracias por que*

*nos trataste bien, siempre que vengo no me hacen caso... eso me afecto en la productividad y mi tiempo” (Entrevistado #5, entrevista realizada el 14 de abril de 2014).*

En los Centros de Atención se intenta seguir un protocolo de atención, el proceso de atención óptimo, supone que se cumplen todos los protocolos, sin incidentes o imprevistos en el proceso, el usuario llega al CAC, quién le da la bienvenida es la recepción, en donde le pregunta al cliente/usuario el motivo de su visita, le solicita los documentos necesarios para realizar el trámite o servicio, que pueden ser número telefónico, factura y/o credencial de elector, tarjeta de crédito, le asigna turno y lo canaliza ya sea a ventanillas, cajas o servicio técnico (ver esquema 3). Sin embargo, existen muchos casos en donde aparece imprevisto que afectan e incluso modifican este esquema óptimo de servicio.

### **El ideal proceso de Servicio al Cliente**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a trabajadores.

La realidad muestra que el proceso de atención siempre se desarrolla de distintas maneras, por ejemplo: puede darse un primer escenario en el que el usuario no trae la documentación requerida para el servicio, en tal caso, el protocolo plantea que el usuario llega al centro, le da la bienvenida en recepción, se le proporciona la hoja de requisitos y se le explica el procedimiento que debe de seguir para poderle otorgar el servicio y lo despide para que regrese otro día, sin embargo como afirma

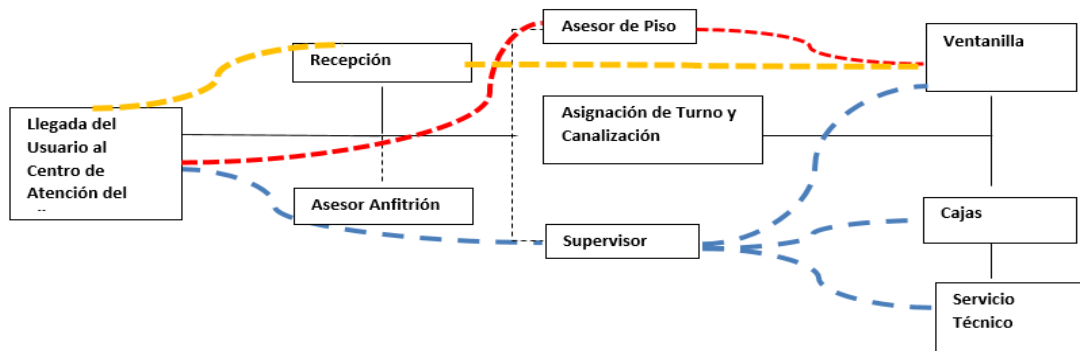
un trabajador, *“hay ocasiones en dónde a pesar de que no cuente con los requisitos necesarios, el usuario quiere que se le asigne un turno para pasar a ventanillas, si insiste y provoca un cuello de botella, se pasa con un Asesor para que le explique porque no puede ser atendido (Asesor #1, entrevista realizada el 15 de septiembre de 2013), es decir, el procedimiento no se cumple, pues de acuerdo al manual, debe de ser despedido, para que regrese con los documentos necesarios para realizar sus trámite. El cliente es un actor fundamental en la evaluación de calidad del servicio, parámetro que se mide para calificar al trabajador y para no ser sancionado o no tener buzones, se les da el pase a ventanillas para ser atendidos por un Asesor.*

Un segundo escenario surge cuando el usuario acude al CAC para resolver dudas o solicitar información que no comprende sobre su servicio o únicamente resolver dudas que no requieran de tomar un turno, en este caso el proceso es el siguiente, el usuario llega al Centro, lo recibe la recepcionista o el Asesor anfitrión, cuando hay muchos clientes/usuarios en el CAC (es lo común en los CAC’s II y III) la recepcionista lo pasa con el Asesor de Piso o Barra, para que este resuelva sus dudas y le de toda la información que solicite el usuario y sea despedido del CAC, aunque parece un proceso rápido, en ocasiones hay usuarios con quienes los Asesores tardan en atenderlos más de 30min, porque les explican cómo usar su equipo, o los detalles de su plan, etc.

El tercer escenario ocurre cuando el usuario llega molesto a realizar alguna aclaración, que puede ser sobre el servicio o cobros indebidos, problemas con su equipo, etc., el procedimiento establece que al llegar el CAC el cliente/usuario se le dé la bienvenida e información desde la recepción; se le solicita la documentación necesaria; se le asigna turno; llegando su turno pasa a la ventanilla; resuelta su aclaración se le despide. Este protocolo puede romperse primero porque en la mayoría de los casos se evita darle turno al cliente para evitar saturar las ventanillas (como recurso se canaliza con un Asesor de Piso), si el usuario solicita y exige se le asigne turno, se le proporciona, si continua molesto y no puede solucionarse su

problemática (en muchos de los casos solo al Asesor le compete realizar un reporte y el Cliente tendrá que hacer el seguimiento de este), se canaliza con el supervisor para que lo atienda y de ser posible lo contacte con el área necesaria para resolver su problema.

### El proceso de Servicio al Cliente Real



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a trabajadores.

El trabajo en servicios siempre está permeado de imprevisibilidades por el solo hecho de que no se puede estandarizar ni codificar una interacción social entre trabajador-usuario, pues las respuestas y reacciones por cada uno de los sujetos dependen de diversos elementos, cada usuario tiene un temperamento diferente y el logro de empatía, confianza y seguridad depende de otros factores, es decir, por más fuertes que sean los niveles de homologación y estandarización de procesos no se puede garantizar la homogeneidad de las interacciones.

La tendencia a estandarizar el proceso del servicio se hace presente, sin embargo, en la práctica es imposible. La interacción entre trabajador y cliente/usuario, cada uno de estos con todos sus prejuicios, creencias, estados de ánimo, así como por la información que brinden, genera no solo situaciones no deseadas como lo diría Giddens, sino que en ocasiones el protocolo de procedimientos establecido se desvíe, o incluso que se alargue y/o acorte.

El control se da en la eficiencia de la gestión del servicio y demandas de los clientes, gestión que no se encuentra planificada ni marcada por las reglas impuestas al trabajador del Centro de Atención a Clientes, pero tampoco planificadas por los clientes.

En la cadena del servicio existe una marcada separación de tareas entre áreas, aunque se encuentran vinculadas para gestión y solución de determinadas problemáticas, cada puesto tiene habilitadas ciertas funciones y permisos limitados, lo cual no excluye que sea posible ofrecer información o dar servicio de otras áreas, independientemente de si pueden acceder a ellas o si conocen del procedimiento. Es una forma de Taylorismo, pero no en su sentido clásico, se reconoce que en la cadena del servicio es imposible la total estandarización del proceso de atención al cliente, por lo dinámico del trabajo a causa de las interacciones cara a cara con el cliente.

La presencia del cliente/usuario, con todos sus prejuicios, creencias, estados de ánimo, así como por la información que brinden los Asesores o recepcionistas, genera no solo situaciones no deseadas, sino que en ocasiones el protocolo de procedimientos establecido se desvíe, o incluso que se alargue y/o acorte el tiempo de espera del usuario (Asesor 13, entrevista realizada el 19 de enero de 2015).

El trabajo en servicios siempre está permeado de imprevistos, por el solo hecho de que no se puede estandarizar ni codificar una interacción social entre trabajador-usuario, pues las respuestas y reacciones por cada uno de los sujetos dependen de diversos elementos, cada usuario tiene un temperamento diferente y el logro de empatía, confianza y seguridad depende de otros factores.

La solución por parte del Asesor para cumplir con los tiempos y superar la imposibilidad de la homologación del servicio, es la gestión de los imprevistos. La vigilancia y el control de los tiempos del Asesor es constante, cada trámite tiene establecidos una estricta duración, dependiendo de la complejidad del mismo, por ejemplo: realizar una aclaración de saldos implica más tiempo que la activación de

un chip, e incluso realizar el trámite de un cambio de chip, puede alargarse si el cliente solicita una factura o incluso si el usuario requiere le sea explicado o cotizado algún plan o servicio de valor agregado para su equipo (que puede darse el caso de no finalizarse la compra) ( Asesor #9, entrevista realizada el 10 de agosto de 2014), es por ello que esta medición del tiempo de trámite y estandarización de procedimientos, siempre tiene imprevistos al entrar en juego la interacción entre Asesor y el cliente/usuario, por las propias características del servicio.

La estrategia de la empresa es simplificar las tareas y lograr cierta homologación de las habilidades cognitivas y relacionales involucradas, de tal manera que los Asesores puedan ser intercambiarse entre sí. Las implicaciones en el Asesor es eliminar la autonomía e iniciativa de los Asesores, convirtiéndolos en cierta manera en máquinas autómatas que realizan los procedimientos y acatan las reglas de la gerencia y los Jefes del Centro.

### ***2.2.7 El trabajador polivalente***

La tendencia al establecimiento de tiempos y normas de estandarización de procedimientos, como se mencionó se encuentran prescritos desde áreas externas (gerencia y dirección) al CAC, a través de las cuales se establece que los Asesores operen de forma individual, pero en coordinación con otras áreas (finanzas, servicio técnico, almacén, control de calidad) para la obtención de metas y objetivos.

La empresa ha establecido en los CAC´s un modelo de polivalencia, que opera sobre la base de una ampliación de tareas, a partir de la incorporación de actividades de control de calidad, recepción y apoyo administrativo.

Los Asesores Personalizados de Centro de Atención a Clientes tienen en lo formal (en el CCT) un puesto asignado y tareas específicas a realizar, sin embargo en términos de la ejecución del servicio se da una ambigüedad en torno a tareas, las



cuales no deciden los Asesores, estas son determinadas por el Supervisor del Centro y el Jefe de Centro, tal es el caso de los roles de Atención en Asesores que son asignados cada mes a cada Asesor en días específicos a lo largo (Asesor #10, entrevista realizada el 22 de Octubre de 2014). Todos los Asesores al mes tienen que desarrollar distintas funciones, nombradas al interno del CAC *roll*, los roles que desempeña un Asesor son:

- ✓ Cubículo
- ✓ Barra
- ✓ Ventanilla de Ventas
- ✓ Modulo ventas
- ✓ Apoyo administrativo
- ✓ Asesor de Piso
- ✓ Apoyo de recepción
- ✓ Apoyo de mesa de control
- ✓ Mesa de control

Cada mes el Jefe y los Supervisores, realizan un calendario de roles por Asesor (a excepto de Asesor de Mesa de Control y Apoyo de control que son cargos asignados por mínimo 6 meses), cada Asesores debe de cubrir los roles en los días asignados (que será registrado en la lista de asistencia y contabilizado en la productividad del Asesor) con el objetivo de evitar los cuellos de botella y agilizar el tiempo de espera de los clientes-usuarios.

Con respecto a los objetivos que plantea la empresa un Asesor expresa:

*“para mejorar el servicio... [risa]... que pendejada.... porque obvio se molestan porque ven al pobre asesor parado sin hacer prácticamente nada... aparte de que solo trabajamos casi 22 días más el día perdido en recepción que a veces son dos días por mes ...y con sus metas tan altas”.* (Asesor #10, entrevista realizada el 17 de octubre de 2014).

Los roles que deben de cumplir desvían al Asesor del cumplimiento de sus funciones, al mismo tiempo que se incrementan nuevas actividades para las cuales fueron contratados:

1) Asesor anfitrión: cuyas funciones son las mismas que realiza la recepción, recibir a los usuarios, resolver, dudas, canalizar y dar turnos, su función es apoyar a la recepción, es un rol que se asigna cada mes y que todos los Asesores deben de ejercer.

2) Asesor de piso: su función es apoyar a los Asesores que se encuentran en ventanillas para acelerar los trámites y disminuir el tiempo de espera de los usuarios, en este rol los asesores comienzan los trámites, revisan la documentación, dan los informes necesarios, para que, al momento de pasar a ventanillas, el trámite ya vaya adelantado.

3) Asesor de Mesa de control: este más que un rol es un puesto que debe de desempeñarse durante 1 año, y por el que se debe de concursar, a través de un examen, siendo el Jefe del Centro quién decidirá quién ocupará este puesto. Sus tareas son realizar una especie de auditoria de los trámites que los Asesores hicieron el día anterior, un día antes, para evitar que no existan errores y que esto conlleve a que un cliente se presente inconforme a reclamar y en caso de que existan errores reportarlos a los Supervisores.

El trabajador polivalente muestra que los puestos y categorías especificadas en el CCT no son únicamente los que encontramos en los CAC, como es el caso del Ejecutivo de mesa de control, que son Asesores, cuyo CCT lo especifica, al mismo tiempo que el Asesor realizan funciones de otro puesto de trabajo. Estamos frente a un trabajador polivalente, que realiza tareas distintas a las que fue contratado como ser Asesor de Mesa de Control, el Asesor se encuentra de “anfitrión”, otros de “Asesor de piso” que es cumplir tareas de recepcionista y ser ayudante de otros

Asesores. *“Un Asesor te hace de todo, porque cuando te toca atender gente afuera estas de recepcionista”* (Asesor personalizado de Centro de Servicio al Cliente # 5).

En el caso del puesto de recepción (que también forma parte del área de atención al cliente) su perfil se establece como actividades principales: canalización, dar informes de los requisitos para la atención, así como otorgar turnos a los usuarios, sin embargo, una recepcionista realiza funciones específicas de un Asesor, como son aclaraciones, activaciones y dar requisitos.

Una recepcionista afirma:

*“...todo el tiempo estamos en constante movimiento, si por ejemplo en un día un asesor atiende al día 20, 25 usuarios, nosotros atendemos a todos los usuarios que llegan, si son 40 ventanillas, veinte o treinta clientes nosotros atendemos a todos, 300 a 400 clientes, y a todos los atendemos a todos los tenemos que hablar y decir esos son requisitos, dar la pre solicitud que es donde vienen los requisitos...de pronto hacer labor de venta y te digo canalizar gente especial”* (Recepcionista #1 marzo 2015).

Lo más importante en la evaluación del Asesor son las ventas (nuevas líneas y contratos), por lo cual realizar un roll de barra (apoyo a los Asesores en términos administrativos), de piso (apoyo a los clientes para evitar que pasen o tomen turno) o anfitrión (apoyo a recepción en la bienvenida a los clientes/usuarios), impactan en la productividad del Asesor, generándoles frustración y estrés al limitar sus posibilidades de llegar a sus metas establecidas (ventas o levantar contratos, que es lo que más cuenta en su puntuación final mensual), sin embargo en únicamente 20 días los Asesores deben de cubrir sus metas de productividad o mínimo obtener una calificación promedio.

Lo interesante de esta polivalencia es, si bien en el Contrato Colectivo establece, el puesto y las categorías de cada trabajador, deja en la ambigüedad las actividades,

dejándole a la empresa total libertad para definir de manera unilateral las funciones de sus trabajadores, a través de la discrecionalidad del Supervisor y Jefe del Centro, para asignar funciones al interno del CAC.

Grosso modo, se puede observar en términos generales, dados los aspectos antes mencionados (división del trabajo, supervisión, vigilancia, comunicación y polivalencia) la Organización del Trabajo en los Centros de Atención a Clientes puede resumirse en el siguiente cuadro 6.

**Cuadro 6. Organización del Servicio en Centros de Atención a Clientes**

Rubros	CAC I
<b>Gestión de la mano de obra</b>	Nivel de escolar de Pasante (créditos terminados) o Licenciatura Bachillerato Capacitación necesaria ingreso Capacitación a destiempo (después de generar los cambios a los procedimientos). Edad de contratación 22-35 años
<b>División del trabajo</b>	Trabajador Polivalente Trabajo estandarizado Separación entre concepción/ejecución
<b>Jerarquías y estilos de mando</b>	Estructura marcadamente Jerárquica Concentración del poder en el supervisor Estilo de mando autoritario e impositivo
<b>Medios de trabajo</b>	Procedimientos establecidos (ADOC)
<b>Comunicación</b>	Comunicación jerárquica a través del supervisor y jefe del Centro a la Gerencia de Servicio al Cliente Comunicación al interno del CAC a través de juntas diarias semanales y mensuales. Comunicación a través de medios formalizados, memos y cartas administrativas y/o compromiso.

**Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas y cuestionarios realizados a Asesores, Recepcionistas y Supervisor.**

### 2.3 La tecnológica en el Centro de Atención a Clientes

La tecnología ocupa un papel central en la configuración del control de proceso del servicio y del trabajador de CAC's. En los tres casos analizados se pueden localizar dos tipos de tecnología: la tecnología que ofrece la empresa y la tecnología con la que el empleado realiza su trabajo.

Cabe resaltar con respecto a la primera (la tecnología que ofrece la empresa), la subsidiaria de América Móvil en México, Telcel no crean ni producen tecnología, sin embargo, es una firma que sostiene una relación directa con los proveedores de tecnología, de equipos telefónicos, Nokia, Samsung, Apple, Alcatel, etc. (Supervisor de Servicio Técnico Región 9, entrevista realizada el 20 de julio de 2013). Al nivel de los CAC's se ofrecen una variedad de productos y servicios que van modificándose a partir de las innovaciones que las grandes empresas desarrollan, el trabajo de los Asesores es colocar estos nuevos servicios y productos, el número de productos y servicios que coloque el Asesor le supone una calificación satisfactoria que se traduce en un "estás haciendo tu trabajo" (Asesor #7, entrevista realizada el 2 de febrero de 2015).

El segundo tipo de tecnología (aquella que se encuentra en los Centro de Atención) es la vinculada al proceso de trabajo, se establece a través de sistemas computarizados, en algunos casos son automatizados y en otros no, dependiendo del procedimiento a desarrollar, entre los paquetes de software y/o aplicaciones necesarias para la realización del trabajo en los CAC:

- ✓ ADOC
- ✓ SIMAEC
- ✓ PAC
- ✓ Integrador Web
- ✓ Mobile 2000
- ✓ SERTEC
- ✓ SAP
- ✓ Circulo E-CAC
- ✓ Azul
- ✓ Intranet Corporativo
- ✓ Intranet Local
- ✓ Correo electrónico
- ✓ SISAP
- ✓ Formato único

Las aplicaciones, el software y los sistemas necesarios para que el CAC funcione, tienen dos objetivos: por un lado, son herramientas para vigilar y monitorear los procesos de trabajo (tiempos entre trámite y trámite, tiempos muertos), así como método de presión para incrementar productividad de los trabajadores; por otro lado, son herramienta de apoyo para que el proceso de servicio se lleve a cabo.

Los softwares en el CAC, sobre todo el SIMAEC está diseñado para registrar el número y duración de cada trámite realizado por cada Asesores y del CAC en su conjunto, puede decirse que mide tiempos y movimientos, si pensamos en una forma de organización Taylorista de servicios, la tecnología se convierte en un mecanismo cuya función de contribuir a la eficiencia del sistema organizativo y el control del proceso de trabajo en CAC.

El programa principal en el CAC es el SIMAEC, todo el Centro de Atención funciona con este sistema, si no hay sistema no puede darse el servicio. El SIMAEC es un sistema que mide el tiempo y eficiencia del trabajo, es el medio para regular y registrar todo el proceso de atención al cliente (tiempo de espera, turnos, levantar los datos, trámites, contratos, etc.), mide los tiempos de conexión y desconexión del Asesor. Este sistema registra desde que el Asesor se da de alta en el sistema (justo en su hora de entrada); después cuando le asignan el turno de atender al cliente/usuario, en el sistema se registra: 1) el número telefónico del cliente; 2) el folio o número de trámite y 3) el número de empleado del Asesor. A través de los cuales el sistema registra y da seguimiento al trámite, al mismo tiempo que va contabilizando el tiempo que tarda el Asesor en finalizarlo (Asesor #14, entrevista realizada el 12 de febrero de 2015).

Aunque cada trámite o proceso realizado por el Asesor si bien, no tiene un tiempo exacto para ser realizado, si hay un catálogo de trámites y un tiempo promedio establecido para ello. Cuando se excede el tiempo promedio (en el programa de monitoreo SIMAEC), se enciende una alarma para que los Supervisores pongan

“atiendan” el cuello de botella que genera por la tardanza en el servicio (Asesor #13, entrevista realizada el 2 de febrero de 2015).

Comenta un Asesor:

*“los supervisores van monitoreando al trabajador, si el sistema les marca a los supervisores que ya te excediste el tiempo, ellos son los que a final de cuentas van y te piden que te apresures más...”* (Asesor #9, 10 de agosto de 2014).

Los sistemas computarizados y automatizado son apoyo para controlar y medir los tiempos, pero también pueden incidir en lentitud en los trámites, esto derivado de la deficiencia o errores de las aplicaciones del CAC, *“no están actualizadas como lo es el SMART... no puede ser que la búsqueda de equipos por plan arroje equipos discontinuados no mamen... porque no corren al estúpido responsable del SMART... en lugar de correr a los Asesores... los sistemas son ineficientes, pero si te exigen calidad ¿Cómo?”* (Asesor #17, entrevista realizada el 30 de enero de 2016).

La tecnología se vuelve un arma de dos filos, por un lado, fue desarrollada para apoyar a incrementar los niveles de productividad y control de los CAC's, sin embargo al ser desarrollada desde el corporativo, es decir de forma externa, sin una estrecha vinculación con el proceso de servicio del CAC, los trabajadores del área de sistemas únicamente se encargan de elaborar los software y pocas veces de actualizarlos, lo que esconde de fondo, el poco interés de la empresa como dicen los Asesores *únicamente le interesan los números (ventas) sin importar si las herramientas de trabajo son eficientes o no*, se le delega al Asesor la total responsabilidad para otorgar el servicio con sus propios recursos, a pesar de las deficiencias de las aplicaciones y sistemas.

La tecnología ejerce un control fehaciente sobre los trabajadores, sin embargo, ante un control férreo los trabajadores siempre encuentran espacios de juego donde

puede ser más laxo y esto no siempre es en colusión o concesión del Supervisor, sino desde espacios propios del trabajador (como más adelante se explica).

## **2.4 La Cultura laboral en los Centros de Atención a Clientes**

La empresa promueve la imposición de normas y valores empresariales y racionales, que no son interiorizados ni interpretados de la misma forma por los trabajadores, en realidad lo que se observa en los CAC's es un rechazo y una resignificación hacia esos valores. Lo que hace que se establezca dentro de la empresa ideologías para cada una de sus partes organizacionales, originando desigualdades entre los sujetos laborales al interno de la empresa (Selznick, 1949).

Un código fundamental en la estrategia de negocio, que permea la cultura laboral al interno del CAC, es el código de *responsabilidad*, la responsabilidad no de la empresa sino la delegada al trabajador, a través de las ventas del servicio. El empresario hace responsable al Asesor de la generación del valor de la empresa, aunque el trabajador del CAC, no es el que decide ni genera estrategias en su lugar de trabajo, es de este actor un elemento clave de la generación del valor, y que no es reconocido de manera objetiva (bonos, aumentos salariales, ascensos, etc.) por la empresa, siendo esta falta de reconocimiento uno de los descontentos más recurrentes entre los trabajadores de CAC's.

A partir de este código y cultura emanada del corporativo de la empresa Telcel, se configura la cultura laboral en los CAC, a través de la generación de códigos y prácticas compartidas entre los Asesores del Centros de Atención a Clientes (en los tres casos estudiados) y que son aceptadas y promovidas por los Supervisores, tal es el caso de otorgar la concesión por parte de la empresa de sentarse cerca del amigo o del compañero que mejor se lleve, constituye una suerte de premio o estímulo como pago a un nivel alto de productividad del trabajador, aún que la empresa estipule que esto va contra el reglamento.



Lo anterior evidencia el control delegado a los Supervisores y el Jefe del Centro para decidir e incidir en aspectos como turnos, roles, horarios, asignación de cubículos, vacaciones, etc., aunque existen códigos establecidos por la empresa que son asumidos y legitimados tanto por los mandos y subordinados, como lo es la puntualidad y la asistencia, que no se cuestiona.

Otro de los códigos compartidos es el vinculado a definir “¿Quién es el “enemigo?”. Los Asesores y recepcionistas en los casos estudiados se consideran trabajadores explotados, para ellos su enemigo son los jefes del Centro y los supervisores, son ellos quienes hacen mal el trabajo son *jefes ineptos, corruptos y malagradecidos* (Asesor # 17, entrevista realizada el 30 de enero de 2016), esta otra frase recurrente: “*Telcel es una gran empresa, pero nosotros solo somos números*”.

Los trabajadores comprenden que la empresa es la responsable de sus condiciones de trabajo precarias, sin embargo, el enemigo no es la empresa, sino el Jefe y en específico el Supervisor, aquella figura que nunca se va, el enemigo permanente, la representación de la vigilancia y el castigo de la empresa al interno del CAC. Para los trabajadores la empresa no es la responsable, porque no sabe o no quiere enterarse de sus vicisitudes en el trabajo, quien debe de realizar el papel de vigilar y reportar los conflictos a la gerencia desde su punto de vista no lo hace, es incompetente en su trabajo.

Estos dos códigos son compartidos en los casos estudiados, sin embargo, desde la perspectiva adoptada no todos los códigos son compartidos, se parte de la idea que *no existe homogeneidad y coherencia cultural* (Thompson, 1977), los códigos culturales son dinámicos, es decir, se pueden resignificar a partir de las distintas interacciones (entre los trabajadores, de los trabajadores con su objeto de trabajo (material o inmaterial) y con el conjunto de elementos que intervienen en el proceso de trabajo (tecnología, organización, normas y reglamentos, calificación, etcétera).

Lo anterior se muestra en las diferencias entre los casos analizados, en tanto un código fundamental la *Solidaridad*. Por un lado, en el CAC II y III, existe un código de solidaridad entre iguales, los Asesores quienes se consideran una familia al pasar

la mayor parte del día conviviendo con sus compañeros. A falta de la comunicación y socialización con sus propias familias, debido al horario de trabajo, los trabajadores de CAC asumen a sus compañeros de trabajo su nueva familia.

La sociabilidad dentro y fuera del espacio laboral, platicar de la familia, los problemas personales y cotidianos, música, nuevos equipos teléfonos, modelos de carros y motos, hace que los trabajadores generen identidad en los mismos gustos, edades, inquietudes y necesidades. Al mismo tiempo, estas charlas y compatibilidad en los gustos son formas de soportar el estrés, relajarse o como dicen los propios trabajadores “*respirar*”, los trabajadores en general se identifican como explotados, entre los Trabajadores de CAC, autonombrándose esclavos de Telcel.

Por otro lado, a diferencia de los casos II y III, en el CAC I que labora de lunes a viernes, la relación si bien es cierto es de solidaridad entre compañeros, está esta permeada de una especie de individualismo con el objetivo de mantener su estatus y evaluación A, individuales y colectiva, porque su razón motivación es generar certidumbre laboral, *si yo lo apoyo con una venta, si yo ya llegué a mi meta, él me apoya a mí después si necesito cubrir mi cuota.*

El código de *solidaridad* en el CAC adquiere distintos significados, por un lado, en los CAC’s II y III puede hablarse de una *solidaridad competitiva* y en el CAC I de una *solidaridad utilitaria*.

*Solidaridad con competitividad* que se genera del estrés en los tiempos y cantidad de trámites, los Asesores se solidarizan con el otro siempre y cuando no afecte su trabajo y su productividad, se puede decir que es una solidaridad como identidad contra el opresor (supervisor), ellos contra el otro, son iguales cuando se quejan de los Supervisores, ejemplo claro son las frases comunes entre trabajadores del CAC: “*todos padecemos la falta de tiempo*”, “*Somos esclavos Telcel*”, sin embargo, compiten por permanecer en el trabajo, por ganarse un medio fin de semana, por el mejor horario de comida, y estos beneficios solos se ganan si están por encima de sus compañeros en ventas, sin importar si se las roban a sus compañeros las ventas o dejan pasar turnos que van a cancelar para que no les afecte en su calificación.

*Solidaridad utilitaria* esta forma de solidaridad surge por la historia compartida entre los Asesores, son quienes se valen de mañas para apoyarse en el trabajo y a sus compañeros, para llegar a la meta, trabajadores con más tiempo en la empresa que conservan e intentan mantener su trabajo porque las condiciones son para ellos “mejores” en comparación del resto de los ofrecidos en el país.

La diferencia entre los matices que adquiere el código de solidaridad puede explicarse por la resignificación a partir de la historia compartida, es decir, mientras que en los Centros II y III conviven una diversidad de culturas (que es difícil captar porque son trabajadores relativamente nuevos), que comienzan a establecer una cultura laboral propia en cada CAC's, sin embargo, es posible encontrar como permea un código de solidaridad basado en la competitividad y la identidad (todos nosotros contra ustedes), se consideran compañeros y apoyo de igual, pero cuando se trata de conservar su trabajo, esto se olvida, todos compiten por permanecer en el Centro.

En contraste, en el CAC I, la antigüedad en la empresa supone un lazo basado en su la historia construida y compartida en y durante su estancia en la empresa, su solidaridad está basada en el ser parte de la empresa y aunque la imagen del supervisor, como él “otro” se mantiene, ellos luchan por conservar su trabajo, a partir de la disciplina y el hacer el trabajo como se debe, lo cierto es que son trabajadores que conocen el sistema de control y los procedimientos y han encontrado espacios de resistencia (más adelante se explicitan), que le permitan mantener su trabajo. El código de solidaridad y la forma que adquiere, puede decirse que lo adquiere a partir de la estrategia de control y vigilancia constante en tiempos de atención y la intensificación del trabajo (que se agudizó en los últimos 2 años).

En los casos estudiados existe una identidad basada en la explotación y la falta de valorización de su trabajo, al mismo tiempo que existe una cultura laboral basada en el miedo al despido, *aguanto, me quedo callado, soporto, no hay de otra, etc.*, son frases pronunciadas por los trabajadores de CAC, sobre todo de CAC I, quienes tienen más años en la empresa sin tener un crecimiento profesional en la empresa

(más adelante se discute este aspecto en apartado ) y a quienes un despido después de ocho o diez años, ocupando el mismo puesto, haciendo las mismas cosas, le supone un miedo ¿después de Telcel qué?, es un miedo a lo desconocido y al desempleo un problema que en actualidad se agudiza cada vez más, en nuestro país.

## **2.6 ¿Cómo hacer llevadero el trabajo? El control y resistencias en el CAC**

La estructura jerárquica de la empresa, genera la ramificación de intereses diferenciados, por un lado, los de la gerencia, Jefes y Supervisores y por otro los provenientes de los trabajadores del CAC, hecho que aumenta el descontento laboral entre estos últimos.

El férreo control del trabajo en los CAC's (cruza el desarrollo del proceso de servicio, la organización del servicio, la tecnología, las relaciones laborales, el tipo de sindicalismo) se manifiesta de dos formas: control técnico y el burocrático, a través de las cuales la empresa ejerce su control sobre los trabajadores.

El control técnico se ejerce a través de mecanismos como: el monitoreo por parte de los Supervisores a través del SIMAEC (el registro estricto de trámites, de tiempos de conexión y desconexión). Existe una constante vigilancia cuyo objetivo es la minimización de los tiempos muertos y la maximización del número de contratos realizados. De esta manera los Asesores no sólo pierden control sobre sus instrumentos de producción, sino también sobre su trabajo y la forma de ejecutarlo.

Se pueden observar formas burocráticas de control del proceso de trabajo en el servicio, que establecen los marcos para la obediencia y disciplina de los Asesores, a través del uso de las reglas, políticas, jerarquía de la autoridad, mecanismos formales (el llenado de los formatos y documentación necesarios para cada trámite, establecimiento puestos de trabajo, jornada de trabajo), vigilancia estricta de los Supervisores, elementos que definen los objetivos claros de la política de la

empresa, al mismo tiempo que limitan la autonomía e influyen el comportamiento del trabajador del CAC.

El control burocrático se encuentra centrado en las formas de autoridad de la empresa y quien representa la autoridad de la empresa en el Centro de trabajo, son los Jefes y Supervisores, especialmente los últimos. Los Supervisores vigilan cada una de las tareas de los trabajadores para asegurarse de que aplicarán correctamente cada uno de los métodos y procedimientos, así como tener todo el tiempo efectivo de conexión, paralelamente a ellos el Asesor de mesa de control y su ayudante realizan una especie de función de agente de calidad de los procedimientos realizados por el Asesor a diario.

El control en sus dos acepciones: técnico y burocrático, conduce a que los trabajadores de CAC utilicen formas sutiles para hacer frente al agotamiento e intensificación del trabajo. Los trabajadores pueden hacer uso de la tecnología de dos formas: como método estrategia de descanso o como método para elevar su productividad.

En cuanto a la primera, como mecanismo de descanso, los trabajadores han utilizado los tiempos promedios establecidos por trámite, así como conexión a destiempo, como una manera para lograr descansar no únicamente durante la jornada de trabajo sino por un día completo (aún que esto signifique una reducción en su salario), por ejemplo, un Asesor comenta que:

*“...Debido a esto para no ser despedidos cuando están ya agotados del trabajo y quieren descansar otro día, llegan temprano al trabajo, pero no checan el horario de entrada, aunque sí se dan de alta en el sistema, lo cual equivale a retardo... si tienes tres retardos al mes a descansar un día sin goce de sueldo, de acuerdo al reglamento interno de trabajo”*  
(Entrevista informal a Asesor # 4, realizada el 15 de febrero de 2015).

La otra manera de utilizar la tecnología como mecanismos para elevar su productividad está vinculado al darle paso al cliente turno de cancelación al cliente que viene a aclaración, lo que en el sistema se va a reflejar en retención del cliente o lo que comúnmente se conoce como contratos carrusel, que es cuando un cliente viene a renovar su plan y los Asesores cancelan el contrato y lo vuelven a dar de alta, lo que se les contabilizará como un contrato y no como renovación, estas dos formas de incrementar su productividad se hacen el primer caso (retención) en colusión con los Asesores de Piso o recepcionistas que son quienes registran el turno de los Asesores, en el segundo (contratos carrusel) incluso con colusión de los Supervisores, a quienes les beneficia el incremento de la productividad de los Asesores y del CAC en su conjunto, sin embargo, si son descubiertos los trabajadores como el Supervisor corren el riesgo de ser despedidos.

El uso de la tecnología evidencia la trampa laboral en la que los propios trabajadores se introducen, salen perjudicados a raíz de una acción con doble vertiente, hay una auto-reproducción o autocuidado del propio empleado para no ser despedido, que no le cuesta a la empresa, porque se le descuenta de su nómina el día que este trabajador se ha tomado de descanso.

Los trabajadores no tienen ni el permiso ni la facultad de desconectarse del sistema, solo que el supervisor lo haga por ellos, sin embargo, estos han generado estrategias para dejar de laborar antes del horario de comida o de la salida. Los propios trabajadores sostienen que estas formas para descansar en horario de trabajo surgen de la gran carga de trabajo que se tiene, así como por el autoritarismo, la poca accesibilidad de los Supervisores.

Una forma de resistir o como los trabajadores del CAC dicen “soportar” la intensidad del trabajo a la que son sometidos (sobre todos los Asesores de CAC II y CAC III), es utilizar los tiempos de conexión como medio de descanso. Dejar abierto un trámite, aunque el cliente se haya retirado lugar de trabajo, lo cual le supone un tiempo para arreglar el cierre del trámite o simplemente pararse o

estirarse (Recepcionista #2, entrevista realizada el 17 de mayo de 2015); consumir más tiempo en sacar copias o imprimir; colocar el sistema en baño e ir a distraerse; hacer pasar al cliente y el acudir a otro cubículo o al sanitario; e incluso puede ser que si le ha quedado tiempo de los 30 minutos que tienen para hacer uso del baño, ya no acepte un cliente y descansa por un momento más largo (Asesor #11, entrevista realizada el 22 de Octubre de 2014), al respecto una trabajadora comenta:

*“...llegaba a haber uno que otro empleado ya de antaño, que ya se valían de sus mañas, como para darse de baja 10 minutos antes”*

(Recepcionista #2, entrevista realizada el 17 de mayo de 2015).

Otra forma de hacer frente al cansancio de los Asesores, es hacer uso de los retardos, aunque esto también conduce al trabajador a restar dinero de su nómina, el beneficio es ganar un día de descanso, la forma de hacerlo válido es debido a que en el CAC cada retardo es monitoreado, los trabajadores tienen que chequear en dos sistemas, el horario de entrada en la puerta a través de un sistema de registro electrónico (que puede ser antes de la hora de entrada) y su lugar de trabajo a través de iniciar su sesión en el sistema. Los trabajadores saben que el Reglamento Interno de Trabajo plantea como sanción después de tres retardos acumulados en un mes, el descanso obligatorio sin goce de sueldo del trabajador.

De tal manera que algunos trabajadores utilizan este castigo para descansar un día más al mes aunque esto les suponga una disminución en su salario, para que esto no le resulte contraproducente lo que hacen es llegar antes de la hora de entrada y registrarse su entrada en el checador, pero al momento de iniciar sus actividades laborales, acudir al baño un minuto antes a fin de firmarse a destiempo y no sean amonestados por el supervisor por darse de alta después, esto lo hacen porque el retardo se contabiliza desde el primer minuto pasado de su hora de entrada, con lo que descansar un día para realizar alguna diligencia o pendiente personal.

Exceder el tiempo de trámite, es otra forma de sobrellevar el trabajo en CAC. Alargar los tiempos de trámite, de tal manera que no sean asignados turnos constantemente, es la forma más utilizada por los Asesores que tienen mayor antigüedad en la empresa (quienes realizan los trámites de manera más rápida), quienes alargan el tiempo de trámite y tomar un descanso es hacerlo más lento, pero no tanto que exceda el tiempo tolerado. De esta manera ellos siguen registrando tener trámite abierto, aunque en la práctica no lo estén realizando del todo al realizar procesos con lentitud como: dejar los papeles con el Supervisor para que les firme la autorización, pasan a saludar a un compañero y al final realizan el trámite de manera rápida, para cumplir con el tiempo establecido.

La convivencia en el trabajo permite aminorar el agotamiento, platicar en el lugar de trabajo es una de las formas de hacer más ameno el trabajo, que incluso se ha establecido como un premio por buena productividad escoger el lugar de trabajo cerca o al lado de los compañeros con quienes se lleva mejor.

*“los clientes se enojan porque platicamos...pero es la única forma de soportar un largo día... bromeamos... jugamos... pero no mucho tiempo son segundos o mientras atiendes a un cliente y estas capturando datos... y otra vez a darle...” (Asesor #16, entrevista realizada el enero 30 de 2016).*

Para los trabajadores del CAC son pequeños respiros pues ellos *“no son máquinas”* (Entrevista informal a Asesora, entrevista realizada el 23 de junio 2015), son estos espacios de charla y jugueteo con los compañeros lo que hacen más llevadero el trabajo. La práctica de platicar cuando se está realizando un trámite, no siempre genera un cuello de botella, pero si hace que el tiempo de espera del Cliente sea más largo, aunque no impacta en la productividad del Asesor ni en la de la empresa pues terminan con el trámite la mayoría de las veces en tiempo establecido por la empresa para realizar dicho trámite.

Los asesores tienen poca capacidad y posibilidad de resistencia ante el control y la intensidad del trabajo a la que son sometidos, lo único que pueden o han logrado



hacer para hacer más llevadero el trabajo es utilizar estas formas de descanso durante el trabajo, pero que al final resulta en beneficio al empresario.

Las estructuras de control tecnológico y burocrático constante sumado al perfil laboral, jóvenes egresados de universidades, han generado que el trabajador de CAC se discipline ante la empresa, sus comentarios son los siguientes:

*“me he dado cuenta que triunfo la apatía y el conformismo...con lo que la empresa hizo con nosotros, todos sabemos que la situación económica en el país es mala y que debemos de estar “agradecidos” por tener un empleo, aunque cada día menos digno... además les hace falta mucho valor a todos, por eso la empresa les hace lo que quieren (Recepcionista #2, entrevista informal, diciembre de 2014).*

Los Asesores opinan en torno a las formas para evadir los mecanismos de vigilancia en el CAC, la respuesta es que *“no están fácil”*, la mayoría teme un despido, se consideran vulnerables ante una *empresa que el asesor no es más que una parte del mobiliario de la misma, sin contar que el asesor es el frente de batalla, el peón que solo sigue los mandos de piezas de este juego con mayor rango y algunas veces sin la capacidad.”*.

El control se expande y permea en la subjetividad de los trabajadores, asume la forma de aceptación, rechazo pasivo (como es el caso de los trabajadores del CAC I) e incluso consentimiento de la explotación a la que son sometidos (los trabajadores los CAC II y III).

El temor de ser despedidos les impide generar estrategias colectivas de resistencia, sin embargo, pueden observarse mecanismos individuales de resistencia frente al desgaste y sobreexplotación a la que son sometidos sobre todo los Asesores del CAC II y CAC III, sin embargo, el enojo hacia las condiciones de trabajo y su manifestación de descontento no sólo es para con la empresa y los mecanismos que los obligan a un ritmo e intensidad que no controlan ellos. En el CAC I se puede ubicar un mecanismo que podría ser entendido como una forma de resistencia frente a la intensificación del trabajo, el control técnico y burocrático, así como por la falta

de reconocimiento de su trabajo por parte de la empresa, establecer el *mínimo comportamiento aceptable*, lo que significa el Asesor y recepcionista realicen el trabajo mínimo exigido, que sin duda conduce a una baja productividad de la empresa, en este centro resulta más evidente por la poca afluencia de clientes/usuarios, y por el hecho de que en este centro la metas de productividad son menores (3 contratos al mes) y que este CAC tiene como característica los trabajadores tienen una estabilidad laboral, elementos que se conjugan para que el Asesor tenga un mínimo y limitado margen de actuación contra la empresa.

## ***CAPITULO VI***

### **LAS ESTRATEGIAS DE RELACIONES LABORALES Y SINDICALES EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL**

#### ***1. LAS RELACIONES LABORALES EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES***

Cada una de las dimensiones analizadas en el capítulo anterior, permiten observar y reflexionar cómo se configura un modelo de relaciones laborales y sindicales, vinculado a la configuración sociotécnica del proceso de servicio, se retoma el concepto de trabajo ampliado, con sujetos ampliados y el control ampliado (De la Garza, 2011a), a partir del cual se reconoce la existencia de un nuevo actor en el proceso de trabajo, el cliente (Hernández, 2012), que permite comprender y establecer cómo se desarrolla el trabajo, las interacciones y las relaciones laborales formales e informales en los Centros de Atención a Clientes.

##### ***1.1 El trabajo en los Centros de Atención a Clientes Telcel***

El trabajo en Servicios de Atención al Cliente se caracteriza por la producción inmaterial, cuya principal competencia de los trabajadores es la de saberse relacionar y el aprendizaje en la comunicación cara a cara con el cliente, por lo cual se plantea la idea, que en los servicios se requiere *trabajo emocional*, en el que el trabajador al menos debe pretender que le gusta lo que hace y preocuparse por la gente con quien interactúa (Hochschild, 2003).

De acuerdo al perfil de puesto y competencias laborales del Asesor (ver cuadro 7), el trabajo en CAC contempla:

**Cuadro 7. Funciones Asociada al puesto de Asesor**  
**(Vigente del 13 de enero de 2015 al 13 de enero de 2017)**

- 1. Validar que los clientes que acuden a los CAC's, STT y CAE cuenten con la documentación establecida por la empresa para determinar si proceden sus requerimientos.**
- 2. Monitorear los tiempos de respuestas de los sistemas corporativos con el fin de dar solución a las necesidades de los clientes en el mejor tiempo posible.**
- 3. Analizar las necesidades de los clientes con el fin de ofrecer promocionar los planes productivos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.**
- 4. Proporcionar alternativas en ofrecimiento de acuerdo a los hábitos de consumo del cliente.**
- 5. Detectar inconsistencias en los procesos de Atención a clientes con el fin de generar propuestas que permitan agilizar y optimizar su ejecución**
- 6. Ofrecer los productos promocionales vigentes que corresponden a los trámites realizados por los clientes, con el fin de cerrar y lograr las metas de ventas asignadas.**
- 7. Canalizar los requerimientos especiales de los clientes al área correspondiente, con el fin de apoyar su solución en el menor tiempo.**
- 8. Aplicar las campañas, proyectos y/o planes de acción generados, con la finalidad de incrementar la base de usuarios y reducción de costos.**
- 9. Atender las solicitudes de garantía y/o servicio de los clientes, con base en el código de ética, política de imagen, procedimientos y lineamientos operativos vigentes.**

Fuente: Perfil de puesto basado en competencias laborales, Radio Móvil Dipsa. S.A. C. V. proporcionado por uno de los Asesores entrevistados.

Las funciones que realiza un Asesor requieren de un trabajador con conocimientos elementales de herramientas tecnológicas y manejo de información, por lo que es poco necesario tener conocimientos para reparar algún desperfecto de los sistemas computacionales, sus funciones se realizan a través del sistema computarizado solo demanda de conocimiento básico, si surge algún problema con el sistema, este es solucionado desde el corporativo a través de un procedimiento estándar de soporte técnico, que es enrutado vía red desde el corporativo..

El trabajador de CAC, solo interviene en términos de llenar datos o campos en sistemas y aplicaciones desarrolladas específicamente para los trámites y servicios,

su función es solo cargar (teclear), aprobar los datos generados, imprimirlos, en algunos casos (como en el Supervisores y/o Jefe) enviarlos a corporativo, se convierten en ejecutores de los programas ya generados y diseñados específicamente para el trabajo en CAC.

Se pone en entredicho la política empresarial de contratación en los CAC's, la necesidad de trabajadores profesionistas (Licenciados titulados o con créditos terminados) para ocupar el puesto de Asesores, Supervisores, Jefe del Centro y Analistas de Servicio técnico, y de licenciatura trunca para Recepcionistas y Cajeros; más que una mano de obra calificada para el trabajo, supone una fachada laboral de prestigio e imagen a la empresa de ofrecer un Servicio otorgado por profesionistas, sin embargo, en el fondo garantiza poco un buen desempeño en el desarrollo del trabajo mismo. El proceso de trabajo en servicio al Cliente de Telcel, se encuentra cursado en todo momento por el control corporativo a través de los Supervisores quienes personifican la imagen de la empresa en el CAC.

La experiencia laboral, para realizar el trabajo en CAC's es poco necesario en el desarrollo y el proceso del trabajo mismo se aprende en la práctica a través de repeticiones constantes, de los procesos y de repetir la misma información al cliente. Sin embargo, es necesario que el trabajador posea habilidades cognitivas tales como: *la observación, ordenamiento de trámites* (priorizar los que deben de salir más rápido, los que requieren de contactar al cliente, de corroborar datos, etc.), *registrar y ordenar los problemas o incidencias* (que pueden ser en tanto al trato al cliente, en el turno, en el trámite mismo, si es que no se finalizó correctamente), actividades que realiza el Asesor de Mesa de Control (Asesor #2, entrevista realizadas el 29 de septiembre de 2014); *memorización, comprensión, comparación y contrastación de los datos* (en tanto se trata de darle atención al usuario sobre su servicio y ahora de la venta del servicio a través ya sea de Servicios de valor agregado o equipos nuevos) tareas que debe realizar un Asesor.

Los Centros de Atención a Clientes requieren de Asesores con la habilidad y capacidad de memorizar cada uno de los nuevos servicios, nuevos procesos o procedimientos, nuevas estrategias de ventas, etc., y junto a esta habilidad, poseer capacidad de síntesis y habilidades de comunicación para transmitirlos a los clientes, puesto que la única manera de convencer al cliente de adquirir y/o renovar un contrato, de adquirir un equipo o servicio de valor agregado, es conociendo sus propiedades y características, es así como el proceso de trabajo requiere de que el trabajador logre identificar cuáles son las necesidades del cliente (Recepcionista #1, entrevista realizada el 12 de mayo de 2015), proporcionar y convencer al cliente/usuario a partir de una explicación que lo satisfaga, hecho que implica además de cognitiva, una capacidad lingüística y de construcción de argumentos basados en razonamientos no estrictamente lógicos y utilitaristas (pues existen la interpretación, que está vinculada con percepciones, experiencias y aprendizajes de la vida social), es decir, que no solo se busquen la ganancia (vales de despensa y/o equipos de la marca que ofrece), sino que se incluyen otros campos subjetivos como el ético.

*“A mí me interesa que el cliente tenga un buen equipo, no basura...por un vale de despensa que me da el proveedor, no mejor vendo cosas que le sirva al usuario”* (Asesor # 10, entrevista realizada el de octubre de 2014)

Lo fundamental en el trabajo en servicios es lo comunicativo y esto es lo que define la interacción. En el proceso de producción del servicio es necesario el conocimiento del Asesor, y este proceso del servicio se da a través de la interacción y en la interacción hay comunicación, puede decirse que en el proceso de trabajo en servicios se enfoca en *fabricar relaciones sociales* (Filby, 1992), este proceso es en donde se concentra la mayor generación de valor de la empresa Telcel.

## ***1.2 Las Interacciones en el Centro de Atención a Clientes***

El concepto ampliado de trabajo asume que toda actividad laboral no se reduce al trabajo mismo, con lleva interacciones entre los actores que intervienen en el proceso productivo, donde los clientes en el caso del trabajo en servicios, son actores importantes en el desarrollo de la actividad laboral. Para el caso de los Centros de Atención las interacciones entre los Asesores y los clientes/usuarios del servicio se encuentran en el centro de la producción de valor, siendo esto en un momento dado lo que define a la actividad como tal.

Para que se desarrolle la actividad laboral de forma óptima, es necesario que el cliente/usuario de Telcel acuda al centro de Atención, es decir, se trata de una interacción cara a cara, lo cual de entrada dota de complejidad al proceso de atención. Se puede observar un sinnúmero de interacciones dentro de los Centros de Atención, aunque en este momento solo se enfoca el interés en tres: la interacción Cliente – trabajador de Centro de Atención, la interacción Trabajador – Supervisor y Trabajador- Trabajador.

### **1.2.1 Interacción Cliente- Trabajador**

El cliente/usuario es un actor activo en el proceso del servicio, no un contenedor en donde el Asesor deposita la información sobre su servicio a contratar o que ya posee, asiste a que le resuelvan sus dudas, sus problemáticas de aclaraciones sobre su servicio, sino también interviene, otorgando información (cobro en estado de cuentas, tiempos de llamada, datos móviles gastados, etc.), al mismo tiempo que plantea opiniones, necesidades, muestra y a veces hasta toma acción de sus estados anímicos, etc. El cliente/usuario en interacción con el Asesor definen el futuro del producto y/o el servicio que adquiere, ya sea que este continúe (renovaciones, nuevos equipos con misma línea), sea modificado (agregar Servicios de Valor Agregado), se inicie (nuevos contratos, adquisición de nuevas líneas y equipos,

etc.), en ocasiones el Asesor puede influir en las decisiones del cliente. Es decir, no todo está indefinido en una interacción, las interacciones entre el cliente/usuario se construyen durante y en el proceso mismo del servicio.

El papel del cliente en el proceso de trabajo, también es de supervisor, vigilante y evaluador del trabajo de los Asesores, este papel se da por buzones de quejas o sugerencias, que cuenta, pues estos se van directamente a la gerencia. El cliente/usuario es importante para acelerar el servicio, pues está apresurando en todo momento el proceso del servicio, a través de alegatos, gritos, ademanes, palabras anti sonantes, etc., si bien es cierto que no es motivo de despido un trato malo al cliente, una queja de este siempre tiene seguimiento y en un momento dado es pretexto para dar de baja al trabajador, el cliente/usuario al igual que el Supervisor y Jefe, es un actor que puede llegar a definir la permanencia en el puesto.

El cliente/usuario cumple la función de vigilar y regular la permanencia del trabajador, promueve en el desarrollo la interacción con el cliente *tensión*, en dos sentidos: por un lado, el Asesor se convierte en la cara visible de la empresa (el responsable de sus problemas, de la falta de servicio, del cobro en exceso, de su equipo defectuoso, etc.) y por otro lado es el responsable de la larga espera y pérdida de tiempo del cliente/usuario sino es solucionado su problema.

La empresa deposita en el Asesor el cargo de gestor de las problemáticas del cliente/usuario, aunque la mayoría de las veces, la única función que puede realizar es levantar un reporte, sin con ello dar una solución real a los problemas de los usuarios. El Asesor debe de tener la capacidad de gestionar esta interacción que se vuelve emocional al convertirse en el momento de catártico del cliente/ usuario, momento en que deposita su enojo, frustración, el Asesor se vuelve receptor y contenedor de las quejas, incluso groserías e insultos por parte del cliente/usuario.

A partir de estas interacciones se delega la responsabilidad del empresario hacia el trabajador, se le hace responsable, éste agente de la producción es la cara de la empresa frente a un cliente molesto, es el sujeto que debe de solucionar o dar



respuesta a las demandas del cliente y al mismo tiempo es en quien recaen las ventas, elemento fundamental en la generación de valor en la empresa.

El Asesor debe de desarrollar habilidades relacionales e incluso de manejo de situaciones difíciles como la ira del cliente usuario, así como las habilidades sociales son necesarias para lograr tranquilizar al cliente/usuario, dejar que se expresen para después poder hablar con ellos, como lo dice un Asesor, “*a veces me toca hacerle de psicólogo*”.

El Asesor del Centro de Atención al Cliente se convierte en mediador y proporciona contención a los clientes antes de pasar con el Asesor, este papel es la mayoría de las veces cubierto por la recepcionista, quién es la primera cara de la empresa frente al usuario y es en quien descarga su enojo y frustración (Recepcionista 1#, entrevista realizada el 12 de mayo de 2015). Lo cual puede, en un momento dado generar una opinión positiva o negativa de los usuarios por parte de los Asesores.

Por un lado, el trabajador sostiene que los clientes son groseros, les dicen malas palabras, los insultan, hasta han llegado a agresiones físicas e incluso tocamientos en alguna parte del cuerpo (Recepcionista #2, entrevista realizada en abril 2015), por otro lado, consideran que el trabajo puede llegar a ser satisfactorio al ayudar a una persona educada, si este se dirige de manera educada al trabajador (Recepcionista entrevista realizada en abril 2015)

Cabe resaltar que los servicios más frecuentes por los que acude el cliente al centro son: a) Hacer válida una garantía de algún equipo, b) Aclaración de cobros indebidos, lo cual sucede porque el clientes piensan que le están robando Telcel ya que sus facturas a pagar son más altas, en algunas ocasiones el mismo cliente contrata servicios por una empresa tercera a través de mensajes de texto, baja aplicaciones que le suponen un cargo extra sobre la mensualidad del servicio, c) Aclaraciones de saldos por los planes las comisiones por exceder el límite de datos móviles o llamadas, d) Tener activados servicios que desconocen, ahora con el

servicio de Claro TV, que les es activado a través de su línea y equipo, que después de un mes les genera cargos extras e) Requieren información o tienen dudas sobre los planes actuales, las promociones en equipos, funcionamiento de los equipos, f) cancelar líneas, g) contratar nuevos servicios de valor agregado, h) reactivar su línea, i) reclamaciones por el mal servicio, ya sea por el servicio intermitente de los datos móviles o por que la línea telefónica no funciona, j) información sobre planes y Servicios de Valor Agregado.

De acuerdo al tipo de servicio que solicite el Cliente, la interacción adopta distintas formas, puede ser cordial, amena, amable, o desembocar en conflictos y estar permeada de hostilidad. Una de las situaciones conflictivas es cuando los clientes no conocen el funcionamiento del equipo terminal y como utilizarlo para hacer efectivos los servicios que tiene contratado, sin lograr entender del todo a los Asesores que les explican acerca de sus servicios de valor agregado y como utilizarlos en el equipo terminal. Dado que todos los clientes son distintos y no todos tienen la facilidad de captar lo que los Asesores les están explicando, a su vez muchas veces los clientes no saben expresar su queja o dudas, y los Asesores deben tener paciencia y capacidad de comprensión de esas situaciones, y hacer que los clientes no se queden con la idea de un mal trato por parte de los ellos porque pueden expresarla a través de un buzón de quejas.

En los CAC II y CAC III el cliente/usuario acude de manera frecuente al Centros de Atención por inconformidades por el cobro del servicio o las fallas en este, estas causas, hacen que el cliente acuda molesto y enojado. En este punto es importante aclarar como el poder adquisitivo de los clientes es un elemento que influye en el trato que éstos les dan a los Asesores y en la interacción misma, clientes/usuarios que se colocan por encima del trabajador y los tratan a los de manera prepotente como si fueran sus empleados y/o subordinados.

*“.. Fíjate que tiene que ver mucho la zona en la que está el centro, cuando estas en una zona media y alta, la gente es más arrogante, más*

*prepotente... había mucha gente que llegaba y te gritaba, por mí tragas, sin que tú siquiera levantas la voz, apenas tú les estabas diciendo: “hola, si buenas tardes, bienvenidos a Telcel” Y pues uff, gritando: “no pues que tiene de buenas tardes” Pues eso también generaba que te estresaras y no fuera tan gratificante” (Recepcionista entrevista abril 2015).*

Los clientes en ocasiones se sienten embaucados, se consideran engañados, están tan molestos que llegan a amenazar a los trabajadores y a la empresa con la queja ante a Profeco, y este es un tema de vital importancia porque *“con la reforma de telecomunicaciones corrieron a varios compañeros de sus centros de Trabajo en las regionales”* (Asesor #3, entrevista mayo 2015), así que cuando sucede este tipo de situaciones, los trabajadores del Centro de Atención ponen empeño en tranquilizar al cliente, dejarlos que hablen, que se desahoguen, y cuando terminen de hablar ofrecerle alguna alternativa, que en la mayoría de los casos no es una solución efectiva al problema del cliente, pero les permite calmar el enojo del cliente. Si el cliente sigue muy molesto y ofuscado y no permite que se le ofrezca una solución, los Asesores acuden al Supervisor para que este lo apoye y tranquilice al cliente.

Lo interesante del trabajador del CAC, es su trabajo emocional sin que este pueda ser medido, quizá la forma de ser objetivado resulta en la contención de las emociones del cliente o el desarrollo óptimo del trámite, pero el esfuerzo que realiza trabajador del CAC para controlar sus emociones para atender las demandas laborales, es decir, mostrar constantemente buena disposición y buen humor a pesar de que no se esté en condiciones para ello.

En el CAC II Y III, los Asesores sostienen que el objeto de la ira del cliente es el servicio y no el desempeño de ellos como asesores, aunque ello no les evita tener un día cansado por estar escuchando todo el día quejas, gritos, reclamos, porque ningún trabajador del Centro de Atención tiene la competencia ni la facultad para resolver

un problema de red o sistemas de comunicación, la única competencia en este aspecto es levantar reportes de la falla del servicio.

Otro tipo de situaciones conflictivas que enfrentan los Asesores, es el enojo y la molestia de los clientes que acuden al Centro por aclaraciones de cobros que no reconocen, sin embargo, el problema en el servicio genera molestias no solo en los clientes, sino también en los Asesores, ya que tienen que gestionar quejas que no les corresponden por la mala práctica y servicio de la empresa.

Cuando el cliente tiene razón, dependiendo del problema se puede hacer algo o no. A veces los Asesores se solidarizan con la situación y ponen todo su empeño para resolver la situación, a pesar de que esto les afecte negativamente en su calificación en –ya sea porque se pasan del tiempo de adherencia establecido o porque proporcionan al cliente información que no tienen permitido darle-, y porque una queja con el Supervisor o en el buzón le supondría más costos; y otros que siguen al pie de la letra lo establecido por la empresa y se limitan a tratar de resolver lo que pueden, pidiendo disculpas por lo que no pueden hacer y sin que eso les genere estrés, o frustración:

Destaca en la información de los entrevistados acerca del “gritón”, es el usuario quién llega al Centro gritando o hablando fuerte para ser atendido de manera rápida. (Asesor #14, entrevista realizada el 12 de febrero de 2015)

*“Hay clientes muy frecuentes de este centro de atención y ya tienen bien medido, como actuar para que les resuelva rápido, yo grito y me van a pasar rápido, yo grito y me van a hacer esto, yo despotrico y me lo van a hacer también, porque la empresa lo que te pide también es que haya satisfacción del cliente a como dé lugar” (Asesor# 12, entrevista realizada el 19 de enero de 2015).*

Los clientes tienen la capacidad de acelerar el tiempo de acceso al servicio de atención, de imponer el ritmo y el tiempo total de atención, aunque el proceso del servicio tenga esquemas y procedimientos a seguir, es decir nos encontramos ante

una dialéctica entre control y autonomía en los servicios, donde uno no está por encima del otro.

En el caso de un cliente “gritón” o “pedante” como ellos lo llaman, los Asesores casi no insisten, su mecanismo es buscar que finalice el trámite para darle paso al siguiente cliente/usuario, pese a que están enfrentando un cliente gritón, sienten la presión de los supervisores para atender de manera rápida, generándoles esto una tensión importante.

El Asesor evita realizar trámites que le supongan sobre todo mayor vigilancia y monitoreo, tal es el caso del acceso a todos los datos de llamadas del cliente, ya que se trata de información confidencial que el Asesor no puede acceder, ni dar a conocer al cliente/usuario, a menos que éste la solicite y únicamente bajo el cumplimiento de protocolos y permisos por parte de Mesa de Control o Supervisión, para evitar tener algún problema o ser acusado de malas prácticas por acceso de información, el Asesor evita tener acceso a estos datos diciendo evitando otorgársela al cliente /usuario, en el caso de este tipo de clientes lo realiza de manera rápida y evitando mayores conflictos.

Se observa que a pesar de que la relación de los Asesores con los clientes/usuarios contenga siempre potenciales de conflictividad (por situaciones que los exceden a ambos), ésta no siempre es conflictiva, sino que en algunas ocasiones la llamada se da en un contexto de cooperación, buen trato y respeto mutuo, cuya resolución genera satisfacción para ambos.

*“..hay más cosas difíciles que gratificantes en el trabajo de recepción, gratificante es ayudar a una persona educada, se dirige a ti de manera educada y puedes ayudarla, a mí realmente me era muy gratificante ayudar a personas de la tercera edad, que con cosas mínimas siempre llegaban peso siempre de manera educada y te pedían apoyo y pues empezabas a ayudarlos o gente de pronto hay gente que tiene planes tarifarios que es gente que no muy preparada, el poder yo explicarle un poquito más de lo que los Asesores les explicarán con lenguaje no de*

*Asesor, sino un lenguaje más cotidiano, y generar que se quedarme dentro de la empresa o que llegaran y se quedaran y en Telcel” (Recepcionista de CAC, Entrevista realizada en abril de 2015).*

Se observa como la relación con los clientes es distinta, dependiendo del cliente y el trámite o problema por el que acuden: por un lado, hay clientes/usuarios que se comunican de manera muy amable y a los que de acuerdo a los entrevistados les “*da mucho agrado atender y hacer todo lo que esté a su alcance para solucionar su problema*”.

A diferencia de los CAC II y III, en el CAC I, debido a que las metas en ventas son pocas (tres contratos por mes), los Asesores reconocen en algunos casos que incluso después de cubrir su meta mensual prefieren no llegar a su bono por ventas (el que les otorgan los proveedores o vale de despensa), pero sí atenderlos bien, y recomendarle al cliente un mejor equipo y “*no porquerías que no les vayan a servir*”(Asesor #6, entrevista realizada el 6 de abril de 2014), aun cuando eso le suponga no alcanzar su bono, de tal manera que le genere satisfacción por servir y ayudarlo al cliente.

Lo interesante a destacar es que la relación con los clientes en los tres casos analizados es la relación cliente- trabajador se desarrolla en una constante tensión entre el conflicto y la satisfacción lograda por él trabajo. Por un lado, genera cierto estrés y agobio la cantidad de trámites realizados por día, lo que ha llevado a los Asesores a sentir fastidio por la actividad que realizan, pero por otro lado ha generado que los Asesores en ciertas ocasiones se pongan del lado del cliente, intentando darle un servicio de calidad, ofreciéndole equipos y Servicios de Valor Agregado que le representen funcionalidad y no únicamente altos costos para el cliente (lo que en un momento dado significa más ganancia a la empresa y o proveedor), sino un servicio y/o equipo que responda a las necesidades del cliente.

En este proceso de atención, la interacción cara a cara con los clientes impacta de manera importante a todos los trabajadores del área de servicio al cliente, sean estos

Recepcionistas y/o Asesores. Por un lado porque al ofrecer un servicio se ponen en juego además de los sentimientos y emociones de enojo o aceptación (que surgen tras un reclamo del cliente o la felicitación de este por la buena atención brindada), por otro lado, en este proceso los conocimientos y la información de cómo actuar frente a este tipo de situaciones, así como las capacidades y habilidades sociales y relacionales que posee el trabajador para poder resolver alguna problemática en cuestión, muestran que la relación con el cliente es compleja, porque no se sabe cómo reaccionará el cliente ante las respuestas que se le dan a sus problemáticas, sin embargo este hecho hace que sea vital que el Asesor o la Recepcionista desarrolle ciertas habilidades y capacidades para reaccionar casi instantáneamente ante alguna respuesta del cliente sea esta cual sea, pues como comentan los propios trabajadores. Una consigna en el CAC, es que al usuario siempre se le tiene que dar una respuesta al cliente resuelva o no su problema, lo que hacen a través de poner en marcha los conocimientos acumulados para tienen conocimientos acumulados que les permiten darle un mejor servicio de atención al cliente, siendo que estos conocimientos hacen que los Asesores o Recepcionistas no solo sientan orgullo de sí mismos por su labor, sino también sepan que pueden hacerlo.

Se hace evidente una ambivalencia en los trabajadores (Asesores y Recepcionistas) pues por un lado consideran que su trabajo les da satisfacción y poseen cierto gusto por realizarlo, al mismo tiempo que resulta frustrante, estresante, y agotador. En el caso del CAC I, que ofrece los mismos servicios que un Centro de Atención de Lunes a Domingo, la relación con los clientes es en su mayoría de agrado, lo que se explica por la poca afluencia de clientes/usuarios, quienes en su mayoría acuden para realizar pagos o contratos.

A diferencia de estos, los CAC's II y III en los que la mayoría de los clientes llegan a hacer reclamaciones o aclaraciones, lo cual implica una molestia, sin embargo, esta molestia deriva de la queja o el problema con el servicio, su línea o su equipo, no significa que la expresen con molestia ni que lo hagan en forma grosera, la actitud que asumen los clientes depende en gran medida de sus necesidades y el

problema concreto por el que acuden al CAC, pero también del tiempo que tengan que esperar para ser atendidos.

La dinámica en Atención a Clientes, aunque no llega a ser incierta, es resultado de situaciones no deseadas, que hacen imposible seguir al pie de la letra los manuales de procedimientos para llevar a cabo la atención, al entrar en juego elementos de carácter subjetivo, tanto del cliente como del trabajador, que superan la tendencia a la estandarización del proceso de atención que busca la empresa.

*“tienes que lidiar pues si con el cliente, porque muchas veces, hay muchos clientes que no saben que trámite van a realizar, o que no saben qué equipo se van a llevar [...] pues al final de cuentas pues la habilidad del Asesor pues tiene que salir, para que no corra el tiempo, pero muchas veces pues ya no depende de ti, lo más pronto posible, pues ya dependen muchos factores, de que los clientes se quieran al final arrepentir de contratar algún plan o comprar algún equipo, de cambiarlo o que el equipo no prende, etc., muchas cosas”* (Entrevista a Asesor #10, entrevista realizada el 17 de octubre de 2014).

En el caso de los Centros de Atención a Clientes II y III, la atención suele ser en formas amables e incluso placentera para trabajador y cliente, en primer lugar, porque este tipo de Centro atiende en su mayoría a clientes que van a renovar servicios o realizar pagos, la afluencia de clientes es poca y por ello el tiempo de espera de atención es poca; si bien es cierto que tienen un margen de tiempo para atender al cliente, este al no esperar tanto tiempo para ser atendido, no llega molesto por el tiempo de espera y el trato entre ambos de entrada se da de manera cordial, lo cual no necesariamente equivale a una buena evaluación, ni supone reconocimiento económico o simbólico para el Asesor.

La evaluación y calificación de los Asesores está basada en finalizar de manera óptima los trámites es decir al 100% evitando que el cliente regrese de nuevo al CAC, si esto sucede, los Asesores quienes son evaluados (como ya se mencionó, de



manera diaria, semanal y mensual), les confiere para el caso de los que laboran en CAC de lunes a domingo de vulnerabilidad e incertidumbre laboral y en el caso de los Asesores de CAC de lunes a viernes de una retroalimentación o baja calificación (Asesor #9, entrevista realizada el 10 de agosto de 2014). El cliente deja de ser lo central en la evaluación, las ventas se vuelven lo primordial en el CAC, aunque la importancia del cliente/usuario como agente regulador de la relación laboral no disminuye.

### **1.2.2 Interacciones entre Trabajadores**

La dinámica y complejidad misma del trabajo cara a cara en servicios de atención a clientes, ha llevado a generar relaciones de compañerismo, pues si bien es cierto que el trabajo en CAC es individualizado, cada Asesor debe de iniciar, desarrollar y finalizar cada trámite, existiendo trabas formales para que los Asesores establezcan relaciones con sus compañeros de trabajo.

La actividad por sí misma divide las áreas y los trabajadores, en distintas áreas, de servicio técnico, de cobranza y de servicio al cliente, de tal manera que estos no comparte ni espacios en común al interior del Centro ni horarios en común (salida ni comida), sin embargo en el área de Servicio al Cliente, Asesores y Recepcionistas comparten espacios en común durante el proceso de atención, aunque los Recepcionistas se encuentran a la entrada cada día se encuentran dos Asesores ocupando el puesto de Anfitrión o de apoyo al Asesores por fuera de su cubículo.

Los trabajadores de CAC consideran que la misma dinámica de la actividad puede llegar a ser estresante, pero por ser la mayoría de los Asesores que son jóvenes se genera un buen ambiente de trabajo, llegando a convertirse en buenos amigos e incluso a tener pareja dentro del mismo CAC, aunque se encuentre prohibido de manera formal por la gerencia.

En los CAC's II y III, las relaciones amorosas se agudizan como resultado de los horarios de salida (son más tarde), así como por asistir fines de semana a laborar, lo

que les incita a convivir fuera de los horarios de trabajo, ya sea al cierre del CAC, celebrando algún cumpleaños, despidiendo algún compañero, o fuera del CAC, realizando posadas, organizando reuniones o frecuentando bares o lugares nocturnos. Es en este tipo de reuniones o eventos donde se desahogan del estrés del trabajo, comparten frustraciones, enojos, opiniones sobre el trabajo del Supervisor y del Jefe del Centro, de las problemáticas, burlándose de los clientes que llegan furiosos, generando de esta manera lazos afectivos, generando confianza y estableciendo solidaridades y complicidades mutuas en la realización de la actividad y frente a sus superiores.

*“...entre compañeros nos apoyábamos, porque finalmente todo es una cadena, si yo alineo bien al usuario a dónde va el Asesor y todos vamos caminado bien, porque todos vamos alineados” (Entrevista a extrabajadora Recepcionista).*

Para el caso de los Asesores de estos dos CAC's, la relación entre compañeros de trabajo es un aspecto central para explicar no sólo la permanencia en el puesto, porque es un medio de relajamiento durante la cotidianidad, a través de jugarse bromas, platicar mientras realizan un trámite, coquetear, etc., que de acuerdo los trabajadores son prácticas que les ayudan a disminuir el estrés del trabajo mismo.

En el caso de los CAC I de lunes a viernes, se establece una interacción buena y cordial, pues son trabajadores con una antigüedad de más de 5 años en la empresa, quienes han vivido experiencias muy diversas con los clientes/usuarios, pero también han aprendido a sobrellevarlas y hacer frente a las mismas, al mismo tiempo que a realizar de manera más rápida cada uno de los trámites y servicios que se ofrecen en los CAC's.

La actividad laboral de estos trabajadores (de CAC I) se desarrolla en un ambiente con bajo estrés (debido a la poca afluencia de clientes), lo cual no significa que realicen un trabajo de manera más relajada, pues al igual que en todos los CAC tienen metas de productividad que cumplir y son igualmente evaluados y calificados, sin

embargo, esta característica de ser compañeros de varios años, les permite entablar relaciones estrechas, de en un momento dado solidaridad al apoyar a sus compañeros para alcanzar su meta mensual en ventas o activaciones.

*“... si te pueden apoyar para que todos alcancen las metas, de pronto si te faltan kits cambias con alguien un día en donde le toque a esa persona estar en ventas en kits o sea se puede dar el compañerismo, depende de los centros de Atención todos son distintos en ambiente laboral”* (Entrevista a Recepcionista, 12 de mayo de 2015).

Esta solidaridad quizá deviene de que ocupan parte de su libre (cuando no tienen cliente) en platicar con sus compañeros de a lado, generando o afianzando amistades, debido a modos de vida particulares, esto es no tener otra vida social que la que se genera en el trabajo mismo.

*“...en los CAC’s si se llega a dar mucho la convivencia, es como si fuera tu familia, te la vives ahí, es esclavizante el trabajo, y lo que se llega hacer, es que hay eventos que hay un cumpleaños, las posadas, reuniones que se llegan a hacer entre los mismos trabajadores* (Entrevista a Recepcionista, 12 de mayo de 2015).

Convivir en ambientes extra laborales, a través de realizar reuniones con los mismos compañeros de trabajo, hacer posadas, festejar cumpleaños, salir a bares, etc., son otros mecanismos que utilizan de catarsis, dicen los propios Asesores los cuales se autonombren la familia Azul, “porque es aquí donde te pasas todo el tiempo, entonces es cuestión de que te olvides un poco del trabajo y bueno te diviertas un poco” dice un Asesor.

Las relaciones amorosas también son muy comunes en lo CAC, aunque no permitidas por la empresa, la interacción y convivencia diaria con los compañeros de trabajo hace que estas relaciones se den constantemente, se erotiza el espacio laboral porque la mayor parte de su tiempo conviven con sus compañeros, por lo

que es común observar en los centros de trabajo los coqueteos y los toqueteos (cosquillas, abrazos, tomar la mano) de manera sutil e indirecta entre los mismos trabajadores del CAC.

Los trabajadores que en su mayoría son jóvenes, construyen en el espacio laboral relaciones erótico sociales, a través del fluir de miradas coquetas y el jugueteo (que en algunos casos terminan en relaciones de noviazgo o matrimonio), los Supervisores han aceptado estas prácticas porque ellos mismos las practican, con sus subordinados.

La erotización del trabajo se refuerza por la propia dinámica del trabajo que dificulta generar relaciones fuera del lugar de trabajo, en el caso de los CAC I por el tiempo de conocerse (de laborar en el centro), la convivencia diaria por años, mientras que en los CAC II y III, por los horarios y las jornadas de trabajo que absorben el mayor del tiempo de los trabajadores (además se les solicita para realizar guardias en días de descanso). Esta restricción de vida social promueve la construcción de relaciones íntimas y amorosas en un espacio laboral donde las relaciones entre trabajadores adquieren matices provocadores que permite la liberación de tensiones durante el trabajo mismo.

### **1.2.3 Interacciones entre Trabajadores – Supervisores y/o Jefe del Centro**

El supervisor como se ha mencionado es el sujeto en quien la empresa deposita su confianza para vigilar, controlar y mantener niveles altos de productividad; es el único trabajador en los Centro de Atención que no es rotado, por lo cual cuando un nuevo Jefe llega al Centro, son a los Supervisores a quienes se les solicita opinión y descripción sobre los trabajadores del CAC (trabajadores conflictivos, tienen incidencias, atienden mal al cliente, tienen reportes de quejas, etc.). Por tal motivo, es una práctica común en los CAC's, dotar al Supervisor de la confianza necesaria,

de tal manera, que sí solicita la recesión de labores de un Asesor, la empresa no investiga, en el lugar de trabajo, se da por hecho y se aprueba su solicitud.

Los Supervisores y Jefes más que solicitar la petición de recesión de la empresa de un subordinado, establecen prácticas que conducen al trabajador a la renuncia. En el caso de los Supervisores (más que el Jefe del Centro) son quienes se encuentran en constante interacción con los trabajadores, lo que les permite en caso de tener una mala relación con un trabajador, ejercer presión sobre este, acosarlo, molestarlo y estar todo el tiempo encima de él con la finalidad de que este se canse y decida renunciar, como opina un Asesor “*Por más necesidad de llegar a sus metas en el CAC... los jefes ellos no son nadie tronarte los dedos*” (Asesor #18, entrevista realizada el 20 de febrero de 2016).

Los Supervisores y Jefes del Centro mencionan los entrevistados puedes hacerte la vida un infierno en el CAC, pero también pueden facilitarte la estancia en el CAC. Lo que se puede observar en como las relaciones entre Jefes y subordinados se encuentra entrelazada por prácticas como el *favoritismo laboral*. En la cotidianidad del trabajo, una de las quejas más frecuentes contra los Jefes de los trabajadores del CAC son la relaciones interpersonales que mantienen algunos supervisores o Jefes al interno del CAC con sus subordinados, estas relaciones pueden ser: de pareja, amiguismo, complicidad o darse el caso de desconfianza, rivalidad o simplemente que un trabajador no sea del agrado del jefe, ambas formas (relaciones cercanas o antagónicas) son vividas por los trabajadores como falta de criterio e injusticia, pues las funciones y tareas del Supervisor se realizan basada en intereses y conflictos personales con los subordinados.

El favoritismo como característica de las relaciones jefes-subordinados, se complejiza cuando se pone en juego la discrecionalidad otorgada al Supervisor y Jefe en las decisiones para postular y manipular información del subordinado para realizar un despido. Aunque en el discurso la empresa sostiene que no despiden, a

menos que seas un muy mal elemento, lo cierto es que los argumentos más comunes que utiliza la gerencia como causa de despedir es la baja productividad y el mal trato al cliente (buzones y quejas del cliente) o malos manejos de información. Cuando se decide despedir a un trabajador cualquier pretexto es suficiente, la gerencia solo acepta la solicitud Jefe de CAC e *inmediatamente se llama al Trabajador a la oficina de Recursos Humanos y adiós* (Asesor #16, entrevista realizada).

Al respecto de un conflicto entre Supervisora y Recepcionista:

*“mira yo no quiero demandar, yo no quiero problemas, yo vengo a trabajar, yo estoy muy ilusionada con el trabajo y ahora ya no puedo, no me siento cómoda, y me costó mucho trabajo entrar, porque la verdad a mí me costó mucho trabajo entrar a Telcel, te hacen un sinfín de pruebas, exámenes médicos, psicométricos, socioeconómicos, es muy complicado a veces entrar a Telcel, en mi caso sí, para que una tipa (se refiere a la Supervisora del CAC) por su ego haga que yo me salga pues no.*(Recepcionista, Entrevista realizada en abril de 2015)

Se logra establecer una relación de baja confianza entre Supervisores y Jefes del Centro con sus subordinados por la presencia de relaciones autoritarias e impositivas, las cuales resultan en beneficio de la empresa, al suponer un mayor control de sus trabajadores.

Finalmente, estas interacciones (trabajador- trabajador, trabajador-cliente. Trabajador- Jefe y/o Supervisor) que surgen en la cotidianidad del trabajo dan lugar a una diferenciación clara entre trabajadores y Supervisores, no solo por ser mandos, sino porque estos personifican al enemigo, estableciéndose relaciones antagónicas, son los Jefes y los Supervisores los ojos de la empresa al interno del CAC, son quienes filtran la información necesaria que viene de la Gerencia, quienes deciden los periodos vacacionales, los turnos de trabajo, los días de descanso que de acuerdo al Reglamento Interno esto será definido por la empresa, siempre de forma totalmente discrecional.

## **2. RELACIONES LABORALES Y CONTRATACIÓN COLECTIVA: LO FORMAL E INFORMAL**

La actividad del trabajador de Centro de Atención a Clientes se encuentra regulada por reglas objetivas que pueden servir de apoyo o generar más ambigüedad en el proceso de servicio mismo. Las regulaciones formales del CAC's se encuentran plasmadas en el Contrato Colectivo de Trabajo de Radio Móvil Dipsa (Telcel) y el Reglamento Interno de Trabajo, en los cuales pueden encontrarse las características principales de las relaciones laborales establecidas en lo formal y que en muchos de los casos adquieren formas específicas al ponerlos en práctica en lo informal.

### **2.1 Límites estructurales de la Contratación Colectiva.**

La empresa Telcel tiene un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) celebrado con el Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y transportes de la República Mexicana (SPTRCYTRM), cuyos representantes son Sergio Solano Domínguez (Secretario General), María del Carmen Espinal Souza y Enrique Quintero Pérez (Delegados Nacionales).

El CCT contiene una cláusula de exclusión por admisión y otra de exclusión<sup>37</sup>; la cláusula de exclusión por ingreso faculta a los representantes sindicales a presentar candidatos para cubrir las plazas vacantes, aunque los requisitos que los postulantes deben de cubrir para el puesto los determina la empresa y tiene un plazo de 5 días hábiles para presentar a sus candidatos, pasado ese tiempo, si no proporciona el personal o el presentado no cubre los requisitos de la empresa, la empresa elige libremente a quién contratar, siendo el personal quién solicite la entrada al sindicato (cláusula quinta CCT 2013-2015). Por otra parte, la cláusula de exclusión que se manifiesta en la cláusula novena del CCT, estipula que cualquiera que deje de

---

<sup>37</sup>En la regulación del contrato colectivo se establece la posibilidad de establecer las cláusulas de exclusión por admisión y de exclusión por separación, que surgieron como un arma de los trabajadores ante el posible esquirolaje y el esquirolaje mismo; con el paso de los años estas cláusulas se revirtieron como un bumerán en contra de los propios asalariados.

pertenecer al sindicato (por decisión propia o por expulsión del sindicato) termina automáticamente la relación laboral.

Con estas cláusulas se viola la libertad sindical del trabajador volviendo obligatoria a los trabajadores su pertenencia a estos sindicatos monopolistas de la representación legítima, al incorporar forzosamente al trabajador a la asociación sindical por medio de procedimientos administrativos.

### 3.2 Trabajadores eventuales, de planta y aspirantes

El Contrato Colectivo que opera en Telcel, estipula que en la empresa existen tres tipos de trabajadores al servicio de la empresa: De Planta (aquellos cuyo contrato sea por tiempo indefinido); Eventuales (aquellos que sean contratados para recibir entrenamiento, enseñanza o capacitación en la especialidad) y Aspirantes (aquellos que sean contratados para recibir entrenamiento, enseñanza o capacitación en la especialidad). (Capítulo 3. Cláusula Sexta) (ver cuadro 8).

**Cuadro 8. Puestos y categorías de trabajadores de Centros de Atención a Clientes**

Puesto	Categoría
<b>Supervisor (Puesto Sindicalizado)</b>	A y B
<b>Asesor Personalizado de Servicio al Cliente) (Puesto Sindicalizado)</b>	Jr. D, C, B, A
<b>Asesor de Mesa de Control</b>	Puesto no declarado en el CCT
<b>Recepcionista (Puesto Sindicalizado)</b>	B y A
<b>Analista técnico (Puesto Sindicalizado)</b>	Jr., F, E, D, C, B, A
<b>Recepcionista Puesto Sindicalizado)</b>	
<b>Cajeros (Puesto Sindicalizado)</b>	Jr. y A

Fuente: Elaboración propia a partir del CCT (2014-2016) y cotejado por las entrevistas con trabajadores de CAC.

Puede observarse que solo los trabajadores de Planta y sindicalizados se encuentran registrados dentro del tabulador general, mientras que los eventuales y Aspirantes no aparecen, aunque se sujetan a las mismas normas que los trabajadores sindicalizados.



Sin embargo, se descubrió la existencia de un puesto no se encuentra en establecido de manera formal en el CCT, que es ocupado por Asesores de CAC sin importar su categoría, el puesto de Asesor de Mesa de Control es un puesto que está determinado por la Gerencia de Atención a Clientes, no está catalogado en el CCT (Entrevista 1, Asesor Personalizado de Servicio al Cliente 4).

### **3.3 Salarios y prestaciones**

En el CCT se establece un tabulador salarial (ver cuadro 9.), definido por puesto y categoría, este salario está homologado, es el mismo sin importar la zona geográfica. El salario base puede incrementarse a partir de las remuneraciones por hora extras de trabajo y las remuneraciones económico sociales. Las prestaciones como vacaciones están por encima de lo que marca la Ley, ya que en la cláusula 15 se establece que la empresa pagará el equivalente al 80% sobre salarios correspondientes por concepto de prima vacacional, así como días adicionales de salario diario: “pago que se hará el último día laborado antes del periodo vacacional”.

De esta forma, quien se encuentra laborando en Radio Móvil Dipsa por un año, cuenta con 6 días feriados pagados; quien cuenta con dos años de antigüedad, les son otorgados dos días más, es decir, 8 días feriados; quien cuenta con 3 años de antigüedad, tiene derecho a escoger 10 días; a partir del 4 año se le otorgan dos días por cada 5 años, hasta llegar a un tope de 18 días, mientras que la LFT manifiesta un tope de 12 días.

Con respecto a los fondos de ahorro y gastos médicos mayores, la empresa está obligada otorgarlos, tras descontar Radio Móvil Dipsa debe descontar el 11% del salario nominal de los trabajadores sindicalizados para este rubro, así como plantea además dar un seguro en el caso de los gastos médicos mayores, con una cobertura de hasta 500 salarios mínimos; además de lo anterior la empresa se compromete a otorgar vales de despensa que serán de acuerdo a la cláusula 26, serán equivalente a 700.00 mensuales.

A empresa hace cumplir es contrato laboral en este aspecto al otorgar de manera efectiva a los trabajadores estas prestaciones y el salario base declarado, cabe resaltar que en lo formal y en la práctica, la empresa Telcel no otorga bonos o estímulos por asistencia,

puntualidad, productividad y calidad, por lo que el salario únicamente se compone del salario base, más las prestaciones económico- sociales.

### **3.4 Uso de la fuerza de trabajo**

#### *3.4.1 Movilidad de la fuerza de trabajo.*

La movilidad se encuentra estipulada de manera formal en el CCT (Cap.15 Eficiencia y productividad. Trigésima tercera), solo cuando por las necesidades del servicio se requiera asignar a trabajadores a otras áreas, el trabajador tiene la obligación de realizar dichas labores de las que no le corresponden formalmente las limitantes para tales movimientos son únicamente cuando se trate de labores que requieran calificación o conocimiento de los que carece el trabajador y consecuentemente pueda poner en peligro su salud o su seguridad, el R. I. T. también estipula que además de sus actividades y funciones referidas a su puesto de trabajo el trabajador debe de asumir la función instructor y/o capacitador de sus compañeros con el propósito de que comparta los conocimientos con sus compañeros de trabajo, cuando así le sea requerido (Cap. 7 Obligaciones de los trabajadores. Art. 33 Cláusula III).

- 1) Los trabajadores que asistan a capacitación o adiestramiento, tiene la obligación de fungir como instructor con el propósito de que comparta los conocimientos con sus compañeros de trabajo, cuando así le sea requerido.

(RIT Art. 33 Clausula III)

En los Centros de trabajo se hace efectiva esta capacidad de la empresa para movilizar al trabajador, aunque no realiza labores complejas realizar las funciones de puestos como: Recepción, Administrativo y Supervisión, es una movilidad funcional horizontal, que no plantea una modificación a su salario.

En lo formal se establece que la empresa tiene a total libertad para asignar horarios, turnos y lugar de trabajo y el trabajador no participa en las decisiones de ninguno de estos rubros, sin embargo, lo cierto es que los supervisores y los Jefes tienen total discrecionalidad sobre las decisiones de este tipo.

### 3.4.2 La Jornada Laboral

La jornada de trabajo para los trabajadores de Telcel es de 40 horas semanales distribuidas en cinco días, los días de descanso serán señalados por la empresa, tomando como consideración las necesidades del servicio invariablemente los días de descanso serán consecutivos (Cap.5. Cláusula Décima primera). La empresa se obliga a pagar una hora de tiempo extra como mínimo a los trabajadores que llame a servicio fuera de sus horas ordinarias de trabajo, siempre y cuando esto no sea una continuación de la jornada.

Los trabajadores que por distribución de su jornada de trabajo presten sus servicios el día domingo, tendrán derecho a una prima adicional de un 25% sobre el salario de los días ordinarios (Cap. 5 Cláusula Décima segunda).

Los trabajadores se encuentran obligados por CCT a laborar tiempo extra de acuerdo a las necesidades que la empresa vaya experimentando en el proceso productivo, sin establecer la forma en cómo se trabajará el tiempo extra.

Para el trabajo en días de descanso obligatorio, el CCT establece que los empleados están obligados a trabajar en días de descanso si la empresa así lo requiere, avisándole hasta con un día de anticipación que laborará en su descanso.

Solo será válido el *tiempo extraordinario*, cuando este se justifique mediante una *autorización por escrito* y específica del Jefe de Centro de acuerdo, de acuerdo a las circunstancias del caso (R.I.T. Cap. 4 Art. 17.)

Todos los trabajos que tienen asignado un lugar fijo de trabajo, deben de iniciar su turno y jornada laboral en ese lugar, avocándose únicamente a la realización de sus actividades, *no deberán distraerse*, a fin de aumentar la productividad constantemente (R.I.T. Cap. 2 Art. 8.) y por último los trabajadores *no deben de dejar sus actividades* ni puesto de trabajo, solo por causas fisiológicas o de enfermedad debidamente calificada por el Instituto Mexicano de Seguro Social. (R.I.T. Cap. 2. Art. 9).

Los trabajadores están obligados a *registrarse o firmar listas de asistencia* en forma individual, en sus respectivas entradas y salidas (R.I.T. Cap. 2. Art. 10), estableciendo relojes, marcadores, tarjetas, libretas de asistencia o un sistema electrónico en el lugar de trabajo (R.I.T. Cap. 2. Art. 11).

El trabajador se presenta a sus labores en el momento en que se registra en forma electrónica, registren tarjetas o formen la libreta de asistencia, y termina en el momento en que realizan la misma operación (R.I.T. Cap. 2. Art. 12).

Presentarse a sus labores con puntualidad (R.I.T. Cap. 7. Art. 32 inciso a.).

El trabajador tendrá 10 min de tolerancia posteriores a la hora de entrada en la mañana, y de entrada del horario de comida, de no cumplirse y acumular: 3 retardos al mes se le amonestará por escrito y se suspenderá 1 día laboral sin goce de sueldo; de 4 a 6 retardos al mes se suspenderá dos días sin goce de sueldo; y si acumula 6 retardos en un mes se suspenderá 3 días laborables sin goce de sueldo (Cap. 7. Art. 63).

Esta cláusula no se respeta, los trabajadores deben de llegar minutos antes de la hora de entrada para que en el minuto exacto se den de alta, un minuto después es retardo.

Los turnos, horarios y lugar de trabajo son decididos no solo con relación a productividad, en el caso de los turnos dado que hay 3 turnos, o dos dependiendo si se trata de un CAC de Lunes a Viernes o CAC de lunes a domingo, si se otorgan por productividad si tienes baja calificación, te dan el turno de cierre, que para el caso de los CAC II y III, de lunes a domingo supone salir a las 9:00pm, los horarios de comida siguen el mismo protocolo así como la asignación de días de descanso y los días de vacaciones, en donde el Asesor tiene que esperar una larga lista para descansar viernes-sábado o domingo-lunes.

### 3.5 Estabilidad Laboral: permanencia y despido.

#### 3.5.1 Asensos

Las habilidades y el desempeño se convierten en criterio primordiales de ascenso en la empresa, los lineamientos y mecanismos de ascenso no se encuentran establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo, estos los define la empresa, de acuerdo al boletín interno de ascensos de categoría en Región 9, los requisitos para el ascenso de categorías dentro de un mismo puesto (por ejemplo de Asesor Jr. a Asesor D; de Cajero B a Cajero A; de Supervisor B a Supervisor A, etc.) son: En 18 meses no tener retardos (puntualidad), máximo tres retardos y no faltar, tener el menor número posible de incidencias y errores en los procedimientos, mantener un puntaje a partir de 88 puntos equivalente a A- , presentar y aprobar un examen básico de procedimientos necesarios para la atención al cliente, esperar a que salga nuevas convocatorias de puestos o enviar la solicitud al corporativo, con visto bueno del Jefe del CAC's.

En la práctica cumplir con estos requisitos y lograr un ascenso presenta dificultades:

- 1) Mantener los requisitos por 18 meses, si la convocatoria se cierra y no consigue el ascenso los retardos se comienzan a juntar y pierde su turno en la lista y se vuelve a formar en una larga lista de solicitantes del ascenso.

Comenta un Asesor:

*“son casi imposibles de obtener...a menos que vivas enfrente del CAC, porque estas expuesto a lo que es el tráfico, las marchas... de hecho tengo una compañera que está en ese lapso ya está en lista... lo que pide la empresa es que en año y medio no tengas más de cuatro faltas o retardos, ya en el quinto te vuelves a formar, ya en el quinto te tienes que volver a formar, es decir comienzas nuevamente el año y medio, y estas en esa fila para cubrir los requisitos, pero cosa curiosa, de hecho ya que tu estas formado, que ya cumpliste el año y medio...”* (Entrevista informal 2, Asesor Personalizado de Servicio al Cliente # 5).

- 2) El trabajador tiene que enfrentar el hecho de que la empresa no quiere ascender a un Asesor Jr. a Asesor categoría D, porque no le conviene pagar un salario más elevado por un trabajador que puede realizar las mismas funciones por menos salario.
- 3) Los favoritismos de los jefes, los ascensos requieren del visto bueno del Jefe, lo que ha despertado descontento entre los empleados, pues solo si le caes bien a un Jefe puedes obtener un Asenso para ascender también es necesario tener contactos con otros trabajadores no solo al interno entre Asesores y Jefes que te recomienden para un Ascenso sino por parte de la empresa del CAC sino en otras áreas explica una asesora.

*“tienes que estar busque y busque, no te mandan las convocatorias, las vacantes (...) tienes que estar investigando, en donde hay un vacante y si no conoces... entonces quien te diga pues se va a abrir una vacante, pues, ni como mandar tu curriculum o lo tienes que estar mandando a ciegas a ver si pega...”. (Asesora #13, entrevista realizada en marzo 2015)*

La promoción para un Ascenso depende en gran medida de la recomendación de los Jefes y Supervisores, si no es muy difícil se logre u ascenso, pese a que el trabajador cubra todos los requisitos.

### **3.5.2 Despido**

Los despidos representan el más claro ejemplo de arbitrariedad de la empresa, aunque se encuentran estipulados en el CCT y el Reglamento Interno de Trabajo las causales tales como:

- a. Sostener conversaciones durante las horas de trabajo para asuntos ajenos al mismo.
- b. Usar el teléfono de la empresa para tratar asuntos personales sin permiso de la empresa.

- c. Cometer continuos errores en el desempeño de su trabajo.
- d. Permanecer dentro de las instalaciones de la empresa fuera de su jornada laboral
- e. Utilizar el equipo de cómputo para otros fines que no sean los del trabajo.
- f. Faltar sin causa justificada, el día propicio para efectuar un puente o alargar sus días de descanso, en este caso la amonestación va de 1 hasta 8 días de suspensión sin goce de sueldo (Cap. 7. Art. 58 y 59 inciso j).

De estas causales de despido, la primera no se aplica, por el contrario, se utiliza como un estímulo al trabajador productivo, el resto de las amonestaciones son utilizadas a conveniencia de los Jefes.

Una de las causas de despido más común en los CAC's es el despido por la baja productividad, sin embargo, esta se encuentra disfrazada, la empresa utiliza como causales elementos como incidencias, buzones con mala evaluación de su trabajo, la queja de algún cliente, etc., los Asesores del CAC I sostienen que *“Telcel no despide a los empleados por baja productividad”* (Asesor #3, entrevista realizada 5 de octubre de 2014), mientras que los asesores del CAC II y CAC III, manifiestan que los despidos se dan por cualquier momento *“ si no vendes te corren, te buscan cualquier pretexto y te vas porque te vas, no te dicen que es por improductivo... sino por buzones, las cartas administrativas, pueden ser utilizadas como causales de despido, sin que tengan derecho a objetar... y más aún si le caes mal a los Jefes...”* (Asesor # 16 entrevista realizada el 26 de enero de 2016).

Es una estrategia de despido de la empresa hacer que el trabajador renuncie, evitando con ello, pagarle al trabajador lo que por ley le corresponde, de tal manera que el discurso y la solicitud de la empresa es que el trabajador firme su renuncia, para que se le pueda otorgar su carta de recomendación y que este trabajador no sea boletinado (no sea contratado por otras empresas).

La empresa utiliza un lenguaje de intimidación con camuflaje, no hablan de sanciones o de mecanismos disciplinarios, por el contrario utiliza un lenguaje cordial, utiliza la palabra *retroalimentación*, si el trabajador comente una falta, el Jefe le da

una *retroalimentación* aunque esta finalice en lo mismo que una sanción, tal y como se estipula en el CCT, las sanciones disciplinarias para aquellos trabajadores que falten o violen el Contrato Colectivo de Trabajo o el Reglamento Interior de Trabajo son:

1ra infracción: amonestación verbal o escrita.

2da infracción: suspensión por tres días sin goce de sueldo

3ra infracción: suspensión con ocho días de suspensión sin goce de sueldo.

La sanción definitiva es la recesión de labores, por falsear información tratar a sus superiores, subordinados o compañeros sin el debido respeto dentro de las instalaciones de la empresa.

En la práctica las amonestaciones son utilizadas a conveniencia para deshacerse de trabajadores, sobre todo la primera, raras veces o nunca se llega a una suspensión sin goce de sueldo, las amonestaciones pasan de hacer que los trabajadores firmen cartas de baja productividad o mala práctica laboral (mala atención del cliente) a la recesión laboral, sin que el trabajador pueda oponer alguna resistencia, ni apoyo alguno por parte de la organización sindical, la alianza entre empresa y sindicato se hace evidente (como más adelante se detalla).

Las relaciones laborales en la empresa Telcel a través de sus Contratos Colectivos de Trabajo y su Reglamento Interno de Trabajo, han eliminado las trabas para emplear, desemplear y mover a los trabajadores dentro de la empresa, se han achatado los tabuladores, las habilidades, el desempeño se convierten en criterio primordiales de ascenso, pero estos parámetros, se vuelven endebles por una práctica común de favoritismos en la empresa *comentan entre compañeros* "... *tiene muy poca oportunidad, a menos que te lleves bien con alguien, una buena amistad, una palanca*" (Asesor #12, entrevista realizada el 19 de enero 2015).

Lo que sobresale en la regulación y normas formales se enfoca en el control del trabajador, a las que se le suman otras que operan de manera *informal*, pero que tienen cierta legitimidad, con cierta eficacia y regularidad en la actividad. Estas reglas son definidas por la gerencia de Atención al Cliente, aunque su



implementación como tal está mediada, entre otros aspectos, por la discrecionalidad y estilo de mando de los Jefes y Supervisores de CAC, permitiendo esto ciertos márgenes de negociación, aunque sujetas a favoritismos por parte de sus superiores. La regulación formal, otorga a los trabajadores pocas posibilidades de intervención en el proceso de trabajo y en las decisiones sobre su trabajo mismo. Cabe resaltar que estas reglas formales no están realizadas para regular el servicio al cliente, se observa un Contrato Colectivo de Trabajo y un Reglamento Interno de Trabajo, desligado del proceso de servicio, esta regulación formal está pensada para n trabajo de industria, más que para un trabajo en los servicios.

La regulación formal resulta ambigua para regular un proceso de servicios en donde la interacción y la comunicación son los ejes de producción del valor. La ambigüedad de esta regulación formal permite una alta posibilidades para que el trabajador pueda gestionar el servicio e incluso para tomar ciertas decisiones en su micro espacio de trabajo. Frente a esto a la empresa le conviene un sindicato de neoproteccionista. A continuación, se discute con esta idea de cuál es la estrategia sindical que siguió América Móvil en Telcel y porque siguió esa y no la establecida en Telmex, que en un proceso de reestructuración le permitió generar ganancias y paz laboral.

En resumen, la empresa a través del CCT la empresa ha establecido relaciones laborales unilaterales en la gestión de sus actividades productivas internas obligando al sindicato a no intervenir en la administración, técnicas y procedimientos de trabajo, así como en la contratación y manejo del personal de confianza. (Cap. 2. Cláusula Tercera).

*Es facultad exclusiva* de la empresa y no del sindicato: *la supervisión, dirección y administración de los trabajadores* (Capítulo 15. Cláusula Trigésima segunda), la empresa tiene *total libertad, capacidad y facultad* para *remover* a los trabajadores para el efecto de incrementar la productividad (Capítulo 15. Cláusula Trigésima Tercera); *cambiar o rotar* a los trabajadores de acuerdo a las necesidades del servicio se requiera asignar a trabajadores a otras áreas, el trabajador tendrá la

obligación de realizar dichas labores de las que no le corresponden formalmente (Capítulo 15 Trigésima Tercera); de *modificar y determinar* el día de descanso semanal, el periodo vacacional, dependiendo sus necesidades y requerimientos de la misma; *contratar* personal de tiempo completo, medio tiempo, por temporada o eventuales, o servicios de terceras personas por outsourcing, es decir, que no estén relacionadas con el sindicato ni sujetas al contrato establecido (Capítulo 15. Cláusula Trigésima segunda), cuando sea necesario por reacciones técnicas, comerciales de eficiencia o de productividad (Capítulo 15. Cláusula Trigésima Cuarta).

### **3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO SINDICAL EN CENTROS DE ATENCIÓN A CLIENTES**

La relación sindical incluye las formas de control de la organización sindical sobre los trabajadores, de éstos sobre la organización sindical, de la empresa a la organización sindical, de organización sindical a la empresa, reconociendo los factores externos en los procesos internos de la vida sindical, como el Estado, o los que dan mayor importancia los internos sea en sus aspectos formales (normas que regulan la vida sindical) o informales (Fosch, 1990).

El análisis de la práctica sindical de los Centros de Atención a Clientes, incluye la relación empresa –sindicato, tales como la relación sindicato trabajadores, lo cual implica centrar la mirada en cuales son los mecanismo que utilizan para dirigir, serían los mecanismos de gobernabilidad, esto es, la dinámica interna de la organización y los problemas formales y prácticos relacionados con la democracia, como son la centralización del poder, la participación, representatividad y legitimidad sindical, es decir desentrañar el nodo de sus prácticas cotidianas.

Por tal motivo, se debe tener en cuenta que la legitimidad en un sindicato se puede obtener de diversas formas, el único camino no siempre es el respeto de las normas democráticas. De tal manera que para analizar la organización sindical en la empresa

Telcel, se considera además de la estructura y el funcionamiento interno del sindicato, también sus articulaciones con el trabajo y la empresa, en este sentido, podemos decir que la reglamentación que tiene más peso –y en la que intervienen empresa y trabajadores a través de su representación sindical- es la que se da a través de la negociación colectiva que está plasmada en el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo (ambos depositados en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje) celebrados entre la empresa Radio Móvil Dipsa S.A. de C.V. y el Sindicato de Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana (STSCYTRM)<sup>38</sup>.

De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, y los documentos oficiales (Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo) consultados, se pone en evidencia que el Sindicato progresista de Trabajadores de Servicios de Comunicaciones Transportes de la Republica Mexicana, es un sindicato de protección<sup>39</sup> que también tiene registro con compañías como Atento, empresa dedicada a los servicios de Call Center, sin embargo en la empresa Telcel adquiere otra dinámica y características específicas que le imprimen ciertas peculiaridades que complejizan su definición que impide definirlo como proteccionista en su forma burda.

En México el sindicalismo de protección a proliferado, convirtiéndose en una práctica común, que permiten el enriquecimiento de los líderes sindicales, debido a que las instituciones encargadas de regular el ámbito laboral, líderes sindicales, empresarios y abogados patronales, firmas de abogados, entre otros, han encontrado

---

<sup>38</sup> Antes del 2014 llamado Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana.

<sup>39</sup> Una de las organizaciones más representativas de la aplicación de los Contratos de Protección es la Federación sindical Coordinadora Nacional de Trabajadores de Ramón Gámez Martínez, que aglutina aproximadamente 15 sindicatos de servicios varios (restaurantes de comida rápida, cines, líneas aéreas, servicios portuarios, transportes de carga exprés, alimentos, transporte terrestre, industria turística, plástico y vidrio, espectáculos y actividades recreativas, industria química y farmacéutica, maquiladoras, tiendas departamentales, telefonía celular, colegios y universidades). El fraude de estos sindicatos, incluye alrededor de 2000 contratos colectivos en los ámbitos federales y locales desconocidos por los trabajadores. Ver Aguilera, M. (2009) "Contratos colectivos de protección patronal: el sótano del mundo laboral en México".

diseñadas estrategias de negociación sindical para que las empresas cuenten con negociaciones y contratos colectivos simulados, cuyo propósito es eludir la bilateralidad de las condiciones de trabajo, a fin de establecer condiciones de trabajo amoldadas solamente a las necesidades de la empresa, ya que en muchos casos los trabajadores suelen desconocer la existencia del sindicato que los presenta, así como la existencia del contrato colectivo que rige sus condiciones de trabajo.

El Contrato de protección patronal<sup>40</sup> se caracteriza por no tener vida real, es decir, ser ficticio (pero con registro ante la autoridad laboral y un empleador) y creado ex profeso, sin embargo en el caso de la empresa Telcel, el Contrato Colectivo tiene importancia en la regulación laboral de los CAC, sino que se cumplen las cláusulas que contiene dicho documento (este punto se desarrolla más adelante), sin embargo en el caso de los trabajadores, estos aunque desconocen las cláusulas y los derechos plasmados en dicho CCT y no tienen este en sus manos e incluso muestran asombro por su desconocimiento.

*“No... no me lo había preguntado, sé que lo tengo, pero nunca fui a pedirlo a Recursos Humanos, tengo que ir por el al Corporativo” (Asesor de CAC Entrevista realizada en junio 2014).*

*“Si lo tengo tuve que ir a pedirlo al Corporativo, me preguntaron para que lo quería y me los dieron sin problema” (Asesor de CAC Entrevista realizada en enero 2014).*

---

<sup>40</sup> Los Contratos de Protección: 1) son reales: porque México es el único país en el que los patrones eligen el sindicato con el que deciden firmar un contrato colectivo y éste es registrado sin mayor trámite por las autoridades del trabajo; 2) son un fraude: porque quienes los administran lucran con los derechos de los trabajadores. Son socialmente injustos: porque se han convertido en un nuevo modelo laboral útil a empresarios que exigen unilateralmente alta productividad y flexibilidad a costa de salarios y prestaciones marginales o nulas. Son antidemocráticos porque son impuestos a los trabajadores sin que éstos tengan la menor posibilidad de intervenir en sus propias condiciones de trabajo; 3) son corruptos: porque se pactan entre empresarios y sindicatos simulados a espaldas de los trabajadores, incluso aún antes de existir la empresa y con pleno conocimiento de su carácter deshonesto e inmoral; 4) son la forma más efectiva de control laboral: porque los trabajadores que los sufren no tienen la menor oportunidad de hacer valer sus derechos constitucionales y legales frente a la eficaz acción de las mafias que venden protección a patrones con la complicidad de estos y la tolerancia de las autoridades.

Son ilegales: porque violentan los principios de libertad sindical internacionalmente aceptados, aunque en México los abogados empresariales argumentan su legalidad en función de la permisividad de la propia ley y de la carencia de elementos jurídicos que acoten o eliminen su existencia.

El Contrato Colectivo de Trabajo aparentemente tiene operatividad y parece ser efectivo en el piso de la empresa, esto es únicamente con referencia a las cláusulas vinculadas al proceso de trabajo, organización, regulación laboral (que dotan de total unilateralidad en las decisiones de la empresa) y prestaciones, aunque, en las referidas a la democracia sindical y participación de los trabajadores, estas no se cumplen, tal es el caso de la formación de Comisiones. De acuerdo a la Cláusula trigésima sexta del CCT, la empresa y el sindicato se comprometen a integrar en un plazo no mayor de 90 días las siguientes comisiones: Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento, Comisión Mixta de productividad,<sup>41</sup> Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, Comisión Mixta de Reparto de Utilidades, Comisión Mixta de Reglamento Interior de Trabajo, Comisión Mixta de Vacaciones, y demás comisiones que señale la Ley y a designar el número de representantes que estime pertinentes.

Por otro lado, si hacen efectiva la cláusula de exclusión por admisión y expulsión,<sup>42</sup> la cláusula de exclusión por ingreso faculta a los representantes sindicales a presentar candidatos para cubrir las plazas vacantes, aunque los requisitos que los postulantes deben de cubrir para el puesto los determina la empresa y tiene un plazo de 5 días hábiles para presentar a sus candidatos, pasado ese tiempo, si no proporciona el personal o el presentado no cubre los requisitos de la empresa, la empresa elige libremente a quién contratar, siendo el personal quién solicite la entrada al sindicato (cláusula quinta CCT 2013-2015). Por otra parte, la cláusula de expulsión que se manifiesta en la cláusula novena del CCT, estipula que cualquiera que deje de pertenecer al sindicato (por decisión propia o por expulsión del sindicato) pierde automáticamente su empleo.

---

<sup>41</sup> La Comisión de capacitación y adiestramiento deberá de ser constituida en un plazo no mayor a 30 de los trabajadores, de acuerdo a las necesidades de días hábiles contados a partir de la firma del presente Contrato, con una vigencia de cuatro años. Las funciones serán implementar los planes y programas para elevar la productividad de la empresa.

<sup>42</sup>En la regulación del contrato colectivo se establece la posibilidad de establecer las cláusulas de exclusión por admisión y de exclusión por separación, que surgieron como un arma de los trabajadores ante el posible esquirolaje y el esquirolaje mismo; con el paso de los años estas cláusulas se revirtieron como un bumerán en contra de los propios asalariados.

Dicha cláusula ha permitido hacer fuerte al SSCYTRM, al ser el único representante reconocido por la empresa Radio móvil Dipsa (Telcel), e impidiendo al mismo tiempo la democratización de dichas relaciones sindicales, pues restringe la formación de cualquier otro sindicato, al limitar los derechos colectivos de los trabajadores, convirtiéndose en una forma de controlar a los trabajadores, al impedir su organización y evitar la penetración de sindicatos reales (mediante la cláusula de exclusión), esto mediante el intercambio de una cuota de dinero y prebendas de diverso tipo para conseguir discrecionalidad en el manejo de las relaciones laborales.<sup>43</sup>

Es así como se puede observar que existe una subordinación por parte del Sindicato, pero que se presenta en forma de simulación democrática, lo cual le imprime características específicas que pueden incluso llegar a suponer que no se trata de un sindicato de protección. Como bien plantea Xelhuantzi, es necesario mayor precisión conceptual en la definición de contrato de protección, es

una condición indispensable no solo para clasificar los CCT, sino para explicarlos e incluso contextualizarlos, lo cual en un momento dado permite sugerir ciertas formas de medición que le pueden dar grados de intensidad, más allá de una valoración puramente cualitativa (Xelhuantzi, 2007: 101), esto es evitar meter a todos los sindicatos en un cajón sin ser discutido y problematizado.

La pregunta que surge es: ¿Cómo definir al Sindicato de Telcel?.

#### **4.1 La estrategia Sindical: Sindicato Neoproteccionista de Telcel.**

Para comprender la estrategia sindical en Telcel es importante hacer referencia a la estrategia implementada en Telmex a partir de la década de los noventa, con un sindicalismo de concertación. El sindicato de Telmex en los noventa logró obtener

---

<sup>43</sup>Esta práctica le garantiza a la empresa, de ser necesario, la posibilidad de eludir por algún tiempo una exigencia real de negociación colectiva por parte de un sindicato verdaderamente representativo, por lo general el contenido de los “contratos de protección” reproduce en lo esencial lo dispuesto en la legislación laboral vigente por lo que no cumple con su propósito fundamental: el mejoramiento de las condiciones de trabajo de acuerdo con las particularidades de la empresa y la fuerza de trabajo ver Bensusán, G. (1997) Los Contratos de Protección en México.

un peso importante de este sector, por lo que presionó a la empresa evitando establecer una estrategia de sindicato de protección en términos clásicos, (sindicato fantasma, precariedad laboral, salarios bajos, etc.), para evitar la sublección y repeler la acción, establece una estrategia sindical que le permitiera el control de los trabajadores, al mismo tiempo que lo utiliza como bandera para legitimar la sus practicas y relaciones laborales unilaterales y arbitrarias, construye un estrategia sindical neoproteccionista.

El sindicato Neoproteccionista es el resultado de la estrategia antisindical y las presiones de este otro actor sindical el STRM, en un nivel macro muestra la colusión de autoridades y del Estado que permite la reproducción de practicas corruptas como esta. El sindicato Neoproteccionista de Telcel se caracteriza por mantiene intereses distintos a los de su base trabajadora, otorgandole un apoyo total a la empresa.

La estrategia sindical se centra en mostrarse bajo el disfraz de sindicato democratico, simula un carácter activo en la empres y de resolción de conflictos, tiene asignada una oficina al interno del corporativo (*pequeña y sin línea telefónica local donde comunicarse* comentan los entrevistados que han asistido a la oficina sindical), lo que simbolicamente manda el mensaje de que pertenece a la empresa.

*“para saber de ellos, tienes que conseguir su número de teléfono que es celular, son dos me parece o tres, pero solo te atienden los martes y jueves, no te atienden ningún otro día y te hacen cita dentro del corporativo y solo a la hora que ellos te digan.” (Recepcionista ex empleada, 17 de mayo de 2015).*

Se les hace llegar a los trabajadores una hoja con los nombres de sus representantes sindicales y sus números telefónicos, que efectivamente son los firmantes en el CCT.

Sergio Solano Domínguez, Enrique Quintero Pérez y María del Carmen Espinal Souza, sujetos que además aparecen como representantes en los Contratos Colectivos de empresas como Aviaca, Cinemex, Mc. Donal’s, etc.

Al hablar de sus representantes los trabajadores manifiestan no haber tenido relación, ni haber acudido o solicitado apoyo del sindicato en algún conflicto laboral (despido, malos tratos de algún jefe, etc.) y por otro lado quienes han buscado apoyo para la resolución de sus conflictos lo señalan como el sindicato de la empresa (Recepcionista #2, entrevista realizada el 17 de mayo de 2015), con respecto a la relación con el sindicato, una trabajadora, considera que es:

*“Mala, no hay una relación con los empleados, te digo, no se te aparecen, no se aparecen cuando los necesitas, pues no me resolvieron nada nunca en tres años, es un sindicato de empresa más que los trabajadores, porque supone que debería de apoyar al empleado, pero al contrario apoya muchísimo más a la empresa, yo creo que debería de ser equitativo y decir ok, empresa tu qué pides, tu empleado que te comprometes a dar o no sé hacer una negociación pero el sindicato no está pendiente de sus trabajadores, que quincena con quincena, mes con mes pagamos y que nunca están presentes, ya me acorde del nombre esta... es Mari Carmen Espinal, esta tipa realmente ibas y la veías en el corporativo y le llamabas y decía: “mija si, si mija, ahorita no te puedo atender, porque yo solo les atiendo los martes y los jueves”” (Recepcionista ex empleada, 13 de marzo 2015).*

La función de velar por que se respeten los derechos laborales no es cumplida, cuando sus agremiados tienen conflictos en el trabajo o enfrentan despidos injustificados (Recepcionista #2, entrevista realizada en mayo de 2015), se establece lo que puede llamarse una “simulación de representación ” de atender las quejas y peticiones o dar una aparente asesoría y apoyo a sus agremiados, pues estos tienen la posición totalmente de apoyo y acuerdo con la empresa.

Por otro lado, se encuentran los trabajadores que han acudido a la oficina del Sindicato por conflictos en su lugar de trabajo, aquellos fueron “atendidos” por los representantes sindicales con quienes se encuentra firmado el CCT María del Carmen Espinal Souza (Secretaria General) y Enrique Quintero Pérez (Secretario de



Trabajo y Conflictos quiénes se presentan como únicos representantes sindicales del SPSCYTRM.

El papel del sindicato con sus agremiados, se limita únicamente a la función de tomar nota de los conflictos, sin ofrecer solución alguna, no solo no representan a su base trabajadora en tanto defender sus mismos intereses, sino porque la elección de los Representantes Sindicales es acordada únicamente con la empresa y no con su base trabajadora.

*Comenta una ex empleada de CAC “...es una parte alterna de la empresa para hablar contigo, y tranquilizarte, como para que no vayas a actuar legalmente en contra de la empresa o que se yo, por lo menos cuando a mí me despidieron, ella me dijo, pues solamente te podemos dar esto de dinero...eso no es lo correcto le conteste... ella me dice (hace referencia a la Secretaria General del Sindicato) es que no podemos hacer nada, como de que no si yo llevo tres años llevando este caso contigo y nunca me hiciste caso, nunca me pelaste, y yo si quincena a quincena pagaba mi sindicato, y donde estaba mi sindicato”. (Recepcionista ex empleada #2, entrevista realizada el 13 de marzo 2015).*

La empresa a establecido distintas prácticas como mecanismos para legitimación de un Sindicato Neoproteccionista con la finalidad de que los trabajadores lo consideren una organización sindical democrática y representativa de sus intereses, tales como: organizar juntas o reuniones anuales (dónde asistien trabajadores del corporativo y representantes sindicales que únicamente resaltan el éxito de la carrera del sindicato), después de la revisión contractual y/o salarial (la cual se realiza cada año en el mes de abril), a la cual asiste un trabajador de cada CAC (aunque se dice es un sorteo, el Asesor que asiste siempre es el mismo y es asignado por la gerencia, no propuesto por los mismos trabajadores) en dónde se le informa y entrega un folleto al trabajador, que muestra el estado actual de su CCT y las modificaciones e

incrementos en sus prestaciones, (las cuales previamente fueron acordadas con la empresa).

*“...se solicita que un Asesor asista cada abril a las revisiones salariales y contractuales realizadas por el sindicato para que observe (no participe) y sea este quién informe a los demás trabajadores su Centro de Atención a Clientes sobre el porcentaje de aumento salarial o en las condiciones laborales...siempre es el mismo”* (Asesor #3, entrevista realizada el 15 diciembre 2013).

La finalidad de esta junta anual es que los trabajadores que asistan compartan la información proporcionada en ella con sus compañeros del Centro de Trabajo, no que *participen* de manera activa en la negociación, expresando necesidades, conflictos, etc. Es del conocimiento de los trabajadores que es un sindicato *anti democrático* ya que no realiza ninguna consulta a los trabajadores sobre sus líderes sindicales, cuando se hacen la elección de Secretario General estos no son consultados, ni se presentan en los centros de trabajo antes de ser elegidos, son designados desde la cúpula sindical, previo visto bueno de la empresa, de acuerdo a los entrevistados, *estos son representantes de la empresa* (Asesor #14 entrevista realizada 12 de febrero de 2015).

La carencia de una *representación real* de los trabajadores, ya que no existe a nivel regional, ni en cada uno de los centros de trabajo un representante sindical que vigile el estricto cumplimiento de cada una de estas cláusulas por parte de la empresa, pero también de los trabajadores.

Las relaciones sindicales en la empresa no son bilaterales, no existen Comisiones Mixtas (consideradas como formas de regulación a través de las cuales se definen aspectos claves de la regulación de la actividad laboral violando con ello el CCT), se ha eliminando la intervención del sindicato en la regulación de la fuerza de trabajo (la administración, técnicas y procedimientos de trabajo de la empresa, así como en la contratación y manejo del personal de confianza), no solo de manera formal a través del CCT (Cláusula 3, CCT 20011-2013), lo interesante es que esta

unilateralidad se recrea continua y cotidianamente en la actividad laboral, a través de la ausencia de los representantes sindicales en los centros de trabajo.

El sindicato no participa ni constituye una representación real de los trabajadores, en tanto conflictos dentro del espacio laboral ni por despidos injustificados, uno de las características que lo convierte en un sindicato sui generis, es que a diferencia de los sindicatos de protección cuyo objetivo principal es la precariedad laboral, la estrategia sindical instaurada en Telcel ha permitido que en materia salarial y de prestaciones no ha habido retroceso. Por un lado, en términos salariales (aunque la negociación salarial se realiza en un momento diferente a la negociación contractual, también se negocia cada dos años impares, (por ejemplo 2013- 2015) el monto percibido en cada una de las categorías (ver siguiente cuadro 9):

**Cuadro 9. Aumento Salarial 2009-2015**

Puestos de trabajo y Categoría	CCT 2007-2009	CCT 2011-2013	CCT 2013-2015
<i>Operador Junior</i>	\$ 5, 101.00	\$ 6, 077.00	\$ 6, 585.00
<i>Operador</i>	\$ 5,684.00	\$ 6,771.00	\$ 7,337.00
<i>Recepcionista Junior</i>	\$ 5,556.00	\$ 6,820.00	\$ 7,174.00
<i>Recepcionista</i>	\$ 7,407.00	\$ 8,826.00	\$9,565.00
<i>Chofer mensajero junior</i>	\$ 5,899.00	\$ 7,029.00	\$ 7,617.00
<i>Chofer mensajero</i>	\$7,864 .00	\$ 9,368.00	\$ 10,151.00
<i>Auxiliar de facturación junior</i>	\$ 5,899.00	\$ 7,029.00	\$ 7,617.00
<i>Auxiliar de facturación</i>	\$ 7,864.00	\$ 9,368.00	\$ 10,151.00
<i>Almacenista junior</i>	\$ 5,899.00	\$ 7,029.00	\$ 7,617.00
<i>Almacenista</i>	\$ 7,864.00	\$ 9,368.00	\$ 10,151.00
<i>Archivista junior</i>	\$ 5,899.00	\$ 7,029.00	\$ 7,617.00
<i>Archivista</i>	\$7,864.00	\$ 9,368.00	\$ 10,151.00
<i>Mecanógrafa Capturista Junior</i>	\$6,452 .00	Desaparece	Desaparece
<i>Mecanógrafa Capturista</i>	\$ 8,603.00	Desaparece	Desaparece
<i>Cajero junior</i>	\$ 7,256.00	\$ 8,645.00	\$ 9, 368.00
<i>Cajero</i>	\$ 9,675.00	\$ 9,424.00	\$10,213.00
<i>Vendedor junior</i>	\$ 7,810.00	\$ 9,306.00	10,085.00
<i>Vendedor B</i>	\$ 10,414.00	\$ 12,408.00	13,446.00
<i>Vendedor A</i>	\$ 11,310 .00	\$ 13,475.00	14,603.00

<i>Asesor de Servicio a Clientes Junior</i>	\$ 9,227.00	\$ 10,993.00	11,913.00
<i>Asesor de Servicio a Clientes D</i>	\$ 13,182.00	\$ 15,705.00	17,020.00
<i>Asesor de Servicio a Clientes C</i>	\$ 13,803.00	\$ 16,445.00	17,821.00
<i>Asesor de Servicio a Clientes B</i>	\$14,257.00	\$ 16,985.00	18,406.00
<i>Asesor de Servicio a Clientes A</i>	\$15,271.00	\$ 18,194.00	19,716.00
<i>Analista Contable Administrativo junior</i>	\$ 8,156.00	\$ 9,721.00	10,534.00
<i>Analista Contable Administrativo E</i>	\$ 11,656.00	\$ 13,887.00	15,049.00
<i>Analista Contable Administrativo D</i>	\$ 13,182.00	\$ 15,705.00	\$ 17,020.00
<i>Analista Contable Administrativo C</i>	\$ 13,803.00	\$ 16,445.00	\$ 17,821.00
<i>Analista Contable Administrativo B</i>	\$ 14,257.00	\$ 16,985.00	\$ 18,406.00
<i>Analista Contable Administrativo A</i>	\$ 15,271.00	\$ 18,194.00	19,716.00
<i>Supervisor B</i>	\$ 15,783.00	\$ 18,804.00	20,378.00
<i>Supervisor A</i>	\$ 17,424.00	\$ 20,759.00	22,496.00
<i>Analista Técnico Junior</i>	\$ 11,344.00	\$ 13,514.00	14,645.00
<i>Analista Técnico F</i>	\$ 13,349.00	\$ 15,899.00	17,230.00
<i>Analista Técnico E</i>	\$ 14,764.00	\$ 17,589.00	19,061.00
<i>Analista Técnico D</i>	\$ 16,291.00	\$ 19,409.00	21,033.00
<i>Analista Técnico C</i>	\$ 17,424.00	\$ 20,759.00	22,496.00
<i>Analista Técnico B</i>	\$ 18,610.00	\$ 22,171.00	24,026.00
<i>Analista Técnico A</i>	\$ 19,800.00	\$ 23,588.00	25,562.00
<i>Supervisor Técnico B</i>	\$ 22,974.00	\$ 27,370.00	29,661.00
<i>Supervisor Técnico A</i>	\$ 25,346.00	\$ 30,197.00	32,724.00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en los Contratos Colectivos de Trabajo.

Las prestaciones laborales, aunque no muestra un crecimiento considerable, tampoco carencia de retrocesos, los avances han sido pocos, al incorporar prestaciones que en sus inicios no estaban (por ejemplo, apoyo en útiles escolares), así como el aumento en casi un 100% el monto de los vales de despensa (de \$350.00 que se recibían en el 2009, se ha pasado a recibir 700.00 pesos en el 2015).

**Cuadro. 10 Incremento en las prestaciones a partir de las revisiones contractuales y salariales**

<b>Año</b>	<b>2007-2009</b>	<b>2011-2013</b>	<b>2013-2015</b>
<b>Aumento salarial</b>		<b>2011= 4,3</b>	<b>2013= 4%</b>
		<b>2012 =4.2%</b>	
<b>Aguinaldo</b>	25 días de salario (trabajadores con un año de antigüedad) 38 días de salario (más de un año de antigüedad)	25 días de salario (trabajadores con un año de antigüedad) 38 días de salario (más de un año de antigüedad)	25 días de salario (trabajadores con un año de antigüedad) 38 días de salario (más de un año de antigüedad)
<b>prima vacacional</b>	80% de salarios correspondientes al periodo vacacional y 9.5 días adicionales de salario	80% de salarios correspondientes al periodo vacacional y 10 días adicionales de salario	80% de salarios correspondientes al periodo vacacional y 10 días adicionales de salario
<b>Gastos de defunción</b>	12 meses de salario nominal por muerte natural 24 meses de salario nominal por muerte accidental 36 meses de salario nominal por muerte colectiva	12 meses de salario nominal por muerte natural 24 meses de salario nominal por muerte accidental 36 meses de salario nominal por muerte colectiva	12 meses de salario nominal por muerte natural 24 meses de salario nominal por muerte accidental 36 meses de salario nominal por muerte colectiva
<b>vales despensa</b>	<b>370.00</b>	<b>625.00</b>	<b>700.00</b>
<b>útiles escolares</b>	No existe esta prestación	No existe esta prestación	<b>3.5% de ayuda de útiles escolares.</b>
<b>fondo de ahorro</b>	Compone de 11% salario del trabajador más 11% por la empresa	Compone de 11% salario del trabajador más 11% por la empresa	Compone de 11% salario del trabajador más 11% por la empresa
<b>gastos médicos mayores</b>	7,500.00	7,500.00	7,500.00
<b>Días de descanso obligatorios</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y de los Contratos Colectivos de Trabajo.

La estrategia sindical de la empresa Telcel, es la creación de un Sindicalismo Neoproteccionista cuyas características son (ver cuadro 11):

**Cuadro 11. Características del Sindicato Proteccionista y Neoproteccionista**

<b>Características</b>	<b>Sindicato Proteccionista</b>	<b>Sindicato Neoproteccionista Telcel</b>
<b>Existe</b>	No se reconoce su existencia	Los trabajadores saben que son sindicalizados, pero lo reconocen. Intereses distintos a los de su base trabajadora.
<b>Es real</b>	Sindicato fantasma o ficticio	Poseen una oficina. Su oficina está dentro de la empresa. La líder sindical se presenta en juntas sindicales.
<b>Atiende los conflictos en la Empresa</b>	No Atención a trabajadores	La atención es simulada.
<b>Conocimiento de sus Líderes sindicales</b>	Líderes sindicales desconocidos	Difícil localización y horario limitado.
<b>Resuelve los conflictos obrero-patronales</b>	No ejerce ningún pape el sindicato	Sólo registra y toma nota de los conflictos.
<b>Democracia sindical</b>	Antidemocrático	Antidemocrático.
<b>Representa a su base trabajadora</b>	No ejerce representación	No ejerce una representación real de los trabajadores.
<b>Bilateralidad en las decisiones</b>	Sin bilateralidad en las decisiones de la empresa	Las relaciones sindicales en la empresa no son bilaterales.
<b>Precarización del trabajo</b>	Degradación de la situación laboral.	En materia salarial y de prestaciones no ha habido retroceso, pero no avances
<b>Sindicato activo.</b>	Sindicato ficticio	Organizar juntas o reuniones anuales, después de la revisión contractual y/o cuya finalidad de esta junta anual es que ellos compartan esta información: no participan. Simulación de un Sindicato Activo.

Fuente: Elaboración propia con base a la Información de entrevistas

Se observa por un lado, la carente actividad sindical en los Centros de trabajo, a través de la falta de participación de los trabajadores en la elección de sus representantes, ni en alguna Comisión ni una negociación colectiva transparente, ya que los parámetros salariales y de prestaciones laborales fijaron las cúpulas empresariales y sindicales. por otro lado, estas prácticas no han generado disminución en las prestaciones de los trabajadores ni precariedad salarial, como

ejemplo de ello tenemos que a nivel nacional el salario promedio mensual al primer trimestre de 2015 de los profesionistas ocupados del país es de \$10,384 pesos (Observatorio Laboral, 1er trimestre de 2015), mientras que para un Asesor de CAC en su categoría más baja, Junior, su salario es de \$12 389.00 MN

La empresa ha podido mantener paz laboral al hacer efectivo el Contrato Colectivo firmado con el Sindicato, pero también al otorgar una oficina al Sindicato, (lo cual encierra un simbolismo por sí mismo, complicidad del sindicato y la empresa). Los Sindicatos son un instrumento y un medio de poder, que no necesariamente funge una función de apoyo de la clase trabajadora (Hyman, 1981: 79), en un momento dado puede ser el caso de que estas organizaciones sirvan a intereses y finalidades distintas a los del colectivo obrero, como el caso de Telcel.

Para entender la complejidad de las prácticas sindicales Neoproteccionistas en Telcel, es importante abrir el campo de análisis y evitar el reduccionismo de las relaciones sindicales a las establecidas entre empresa – sindicato, incluir las relaciones sindicato-trabajadores, en todas estas prácticas e interacciones que se construyen en la cotidianidad del trabajo. Se hace evidente que el espacio de acción del sindicato no es el de la producción (en la intervención en el proceso productivo), ni en el sentido estricto el de la circulación (compraventa de la fuerza de trabajo como mercancía (empleo, salario y prestaciones), o desde una posición defensiva del lugar y el trabajo, en términos Bizbergianos (Bizberg, 1990), sino de conciliador y debilitamiento de los trabajadores frente a los intereses entre trabajador y empresa.

El descontento de algunos trabajadores contra el sindicato se manifiesta en frases como *“y todo nuestro dinero que aportamos al sindicato 120.00 al mes, y ellos no hacen nada”, “me despidieron y me obligaron a firmar mi renuncia, porque según la señorita del sindicato era lo mejor para mí”*

La función del Sindicato es evitar a toda costa los enfrentamientos y costos laborales, pero nunca de defensa en contra del desgaste de la fuerza de trabajo,

aunque con cierto compromiso con los trabajadores en tanto que la empresa no reduzca las prestaciones laborales de ley ni el salario de sus agremiados.

El sindicalismo de Telcel, incluye en sí mismo, al menos las articulaciones entre su estructura y funcionamiento internos de la empresa, con el Estado y con la sociedad, por lo que no puede dejarse fuera del análisis del sindicalismo otros niveles, actores e instituciones que al incluirse permiten entender porque el sindicalismo que se instauró en Telcel tomo estas características específicas. Di Tella (1970) plantea que el sindicalismo en un país y periodo determinados, no solo llegó a reconocer uno más modelos sindicales, sino que los sindicatos pudieron definir y construir espacios de acción e intervención privilegiados, a dicha aseveración se puede añadir que no solo en un país y un periodo determinado, sino en una misma empresa existen distintos modelos de sindicalismo.

La Sindicalismo Neoproteccionista de Telcel, se encuentra manifiesta en una acción sindical enmarcada en procesos y estructuras más amplios que las de las estructuras y vida interna de los sindicatos, tales procesos y estructuras cumplen, por un lado, la función de parámetros que fijan límites a la acción viable.

La estrategia Sindical Neoproteccionista puede observarse de manera objetiva y subjetiva, de manera objetiva en el Contrato Colectivo de Trabajo y de forma subjetiva a través de la falta de legitimidad por parte de sus agremiados. La estrategia sindical utilizada por la empresa Telcel es de simulación de democracia sindical, a través de organizar actos donde se presentan los representantes sindicales, quienes no representa una fuerza opuesta a la empresa, por el contrario, se ha convertido en una herramienta de control y contención de trabajadores molestos, lo que resulta en paz laboral y otorga total libertad a la empresa para establecer esquemas de productividad, gestionar la fuerza de trabajo y rotación del personal.



## CONCLUSIONES FINALES

La Configuración Sociotécnica que se establece en los Centros de Atención a Clientes responde a ciertas formas de Taylorismo de servicios (servi-taylorismo) que combina aspectos de una organización del trabajo *tradicional* y una *moderna*, es decir, se entremezcla una forma de Taylorismo en servicios, en los siguientes términos: se trata de una organización del trabajo caracterizada por la separación entre la concepción y ejecución, la fragmentación en tareas simples y repetitivas, la estandarización de tiempos y movimientos, la monopolización del conocimiento por las gerencias y un control rígido y extensivo de la actividad (Neffa, 1990).

Al mismo tiempo que converge con una composición de características de las Nuevas formas de Organización del trabajo al encontrarse elementos como: la polivalencia, multifuncionalidad y movilización de los trabajadores de forma horizontal, intenta reconciliar productividad y flexibilidad, asentándose en la flexibilidad de las tareas de los trabajadores del CAC, aunque no existen equipos de trabajo, el CAC es un equipo en sí porque la suma de la cuota de productividad es la productividad del CAC, es una forma de organización del trabajo que busca el éxito de la productividad la firma Telcel, al interno de los CAC.

La empresa se muestra su configuración de la organización del servicio como burocrática y altamente jerarquizada, la marcada separación de tareas y funciones en el CAC (Jefatura, Supervisión, Cobranza y Atención al Cliente), la tendencia a la estandarización del comportamiento de los trabajadores y el proceso del servicio, así como el control férreo del proceso del servicio (a través de establecer tiempos de ejecución en los trámites).

En la Configuración Sociotécnica del CAC, el Supervisor es la figura que concentra el poder del Centro, aunque con poca o nula participación en las decisiones de la organización del servicio (pues es la empresa quién dicta todos los procesos, los horarios, la contratación, la asignación de puestos, la movilidad externa, etc.), el supervisor solo reproduce y comunica, lo establecido por la empresa, convirtiéndose

en la representación de la empresa en el Centro; su función es controlar, vigilar, supervisar y eliminar cualquier elemento que considera corrompen la paz en el CAC, a través de reglas formales, supervisión personal y equipos computarizados y canales de comunicación preestablecidos de arriba hacia abajo (gerencia hacia sus subordinados), garantiza a la empresa que se cumplan las normas y las cuotas de productividad asignadas por la gerencia.

La Configuración Sociotécnica basada en un control tecnológico y burocrático, tiene una de sus basadas en el modelo de Relaciones Laborales y Sindicales. Dichas relaciones laborales y sindicales se conforman en un momento en que las políticas gubernamentales vinculadas a las relaciones laborales y sindicales promueven la flexibilidad laboral y la precarización del trabajo.

La estrategia sindical y de relaciones laborales que se implementó en los CAC, se configuran a partir de los dispositivos de control tienen la finalidad de apaciguar a la fuerza de trabajo y desmovilizar a los trabajadores, hay un trabajador limitado estructuralmente (reglas, normas, organización del trabajo) al que sus superiores le aplican sin indulgencia dispositivos de control.

La dinámica del trabajo en Servicios, las reglas y normas formales e informales, son elementos que permiten que surjan una serie de dinámicas e interacciones propias entre los actores laborales (Trabajadores, Cliente, Supervisores y Jefe de Centro), que pueden ir desde la completa solidaridad hasta el sabotaje, o desconocimiento de las capacidades de los Supervisores.

La empresa como altamente burocrática de la empresa pueden ser usadas por los clientes/usuarios y con esto adquirir un carácter tripartito en la práctica la regulación laboral, el cliente es importante no porque la empresa busque su máxima satisfacción, sino porque este se convierte en un elemento fundamental en la regulación laboral, del proceso y sobre el trabajador, al ejercer presión regulando la actividad y reforzando el control gerencial.

Lo formal y lo informal en el trabajo muestra que el papel del trabajador es ser un gestor de las demandas de los clientes/usuarios, esta gestión se encuentra regulada de manera formal a través de manuales de procedimientos. El control es un elemento que va a atravesar todas las dimensiones del proceso productivo y se convierte en el eje de las relaciones laborales, es un control de la organización del servicio, tecnológico y del proceso de trabajo mismo.

Este control se sostiene sobre estrategias y políticas de contratación de la empresa, que al parecer opera como una práctica perversa, en dos aspectos, por un lado, es una estrategia para explotar a los jóvenes egresados de las universidades con poca experiencia laboral y bajo una política de contratación al parecer bajo la ideología de mano de obra poco politizada, lo que en un futuro le facilitará a la empresa el cese de las labores de sus trabajadores garantizando una baja posibilidad de conflicto obrero-patronal. Por otro lado, se trata de una estrategia que le permite adquirir fuerza de trabajo joven, cuya juventud al parecer hace que trabaje a ritmos apresurados, sin que le importe que al final de la jornada esté agotado; la juventud también supone a la empresa una presencia jovial, energética, su deseo de permanencia y crecimiento en la empresa son los soportes para el esfuerzo y de lo que se vale la empresa para explotar esta fuerza de trabajo.

El trabajador que ingresa a la empresa, lo hace con expectativas de un trabajo con estable, sin embargo, al paso del tiempo las condiciones en las que se desarrolla la actividad laboral conducen a provocar un rechazo generalizado, la inestabilidad laboral, el desgaste emocional, los favoritismos y arbitrariedades, el mal trato de los superiores, entre otros aspectos, la falta de crecimiento en la empresa, lo que se conjuga para generar una identidad de trabajador en términos negativos “*esclavo Telcel*” o bajo el reclamo “*también tenemos vida Telcel*”.

Las condiciones de trabajo son precarias en el sentido de que no ha logrado construir una integración entre las diferentes jerarquías de autoridad en lo CAC, ni mejoras salariales más allá de los aumentos que por ley les corresponden a los trabajadores,

esta forma de taylorismo de servicios se conjuga con la total discrecionalidad de los Supervisores y Jefes. Estas condiciones laborales precarias en los CAC's, se manifiestan en el incremento de las cargas de trabajo, la intensificación de tiempos y ritmos, el control y vigilancia constante, debilitan al trabajador del CAC en términos físicos (cansancio crónico, born out, dolores de cabeza constantes, etc.), y anímicos (falta de motivación, enojo constante, desgano, etc.).

Estas condiciones son resultado de una estrategia empresarial vertical, que se imponerse a un actor con mínima capacidad de acción en su espacio laboral, se construye así a través del discurso Empresarial, Gerencial y de Recursos Humanos y a través de prácticas basadas en el autoritarismo y arbitrariedad de los Jefes del Centro, a un trabajador nulificado, sin reconocimiento cuya labor es ser gestor de todo lo que sucede en la interacción con el cliente/usuario. La responsabilidad de la producción del valor en la cadena del servicio de Telcel se delega al Asesor, toda la responsabilidad de generar nuevas y/o incrementar ventas (de nuevas líneas, contratos, retenciones de cliente/usuarios) se estructura con base de los imprevistos (enojos, baja de líneas, portabilidades) y por tanto son los Asesores son los cargan y gestionan las culpas de esos sucesos.

Los trabajadores no tienen forma defender sus derechos, están a disposición del empresario, se hacen más evidentes las relaciones unilaterales, el empresario ahora de manera más burda, la empresa ejerce su poder para despedir, incrementar las cargas de trabajo a su libre albedrío sin que esto se vea reflejado en un incremento en los ingresos de los trabajadores.

El discurso empresarial intenta dar una apariencia de relaciones laborales bilaterales pactadas, entre empresa –trabajadores, que se desvanece cuando se pone en evidencia la existencia de un sindicato Neoproteccionista que vela por los intereses de la empresa y no de sus agremiados, que se intenta esconder sobre un disfraz de legítima representación, al acudir a las regionales y realizar juntas con solo algunos trabajadores, es un mecanismo de control puntual para minimizar los conflictos y

costos laborales que devienen de tantos despidos injustificados, de denuncias de acoso laboral y sexual.

El sindicato Neoproteccionista, aparecer en papel como la organización que representa al del trabajador, no ha disminuido el conflicto por los ritmos y la intensificación del trabajo, aunque este parece silenciado por el temor y por un sentimiento de impotencia. El silencio no significa ausencia de conflicto sino el reconocimiento de una debilidad de negociación en esos terrenos. Sólo queda la opción informal: buscar maneras de trabajar que reduzcan su intensidad o establecer formas de cooperación en el ámbito grupal; en todo caso terminan contribuyendo al rendimiento.

En Telcel existe un pacto colectivo que excluye al actor sindical y protege la arbitrariedad empresarial, dónde las relaciones al interno del CAC, los conflictos y las solicitudes que demanda el trabajador (permisos, vacaciones, aspectos disciplinarios, y regulación de salarios), pasan en teoría por la intermediación de un sindicato, pero en la realidad se tramitan o resuelven de manera directa con el jefe o en la Gerencia de Recurso Humanos.

En los CAC's surge un sujeto laboral pasivo por su propia condición de vulnerabilidad, lo que muestra es a trabajadores inmovilizados y derrotados, añorando liberarse del yugo capitalista. El trabajador posee nula capacidad de intervención en las decisiones de la empresa, solo un mínimo espacio de decisión en su espacio laboral, aunque este no sea en sus procesos y procedimientos de trabajo, sino en la interacción cara a cara con el cliente/usuario.

La relación laboral y su sindicato Neoproteccionista deja al trabajador del CAC sin espacios de elección, las estrategias de afiliación y participación activa en el sindicato no existen, en suma, los trabajadores que ingresan a Telcel son despojados de su derecho real representación sindical.

Remover este esquema de sindicalismo Neoproteccionista y promover la creación de un nuevo sindicato, implicaría que los trabajadores tienen derecho a vetar las decisiones unilaterales y arbitrarias de la empresa sobre un amplio espectro de actividades como despidos, castigos, disciplina, contenido del trabajo, asignación de tareas, etc., sin embargo, al parecer lo que impide una verdadera sublevación de los trabajadores de CAC, además de las condiciones al interior de la empresa, son las condiciones al externo, la política laboral, el desempleo y bajos salarios en el país, etc., un ejemplo de ello, es el hecho de que el salario y las prestaciones de los trabajadores de Centro de Atención a Clientes Telcel, está por encima de la media nacional del que perciben los trabajadores del sector de telecomunicaciones, lo que conduce a que los trabajadores no se encuentren en la disposición plena para participar en un movimiento contra la empresa, si los costos de participar son mayores que los beneficios potenciales.

Sin embargo, aun con las estrategias de división para evitar la conflictividad, se muestran brotes que sobresalen de entre la pasividad del trabajador Telcel, las resistencias que sobre todo son individuales, que puede resumirse en lo que puede llamarse *el mínimo comportamiento aceptable*, frente a una carencia de reconocimiento de su trabajo y una sobre explotación del Asesor, se ha generado una cultura de aceptación del control organizacional solo esperar el momento del despido, que como los mismos trabajadores dicen, “siempre te llegará”.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M. (2009) “Contratos colectivos de protección patronal: el sótano del mundo laboral en México”, en González, I. (2009) *40 años, 40 respuestas. Ideas para la democratización del mundo del trabajo*, Fundación Friedrich Ebert, México. Pp. 131-135.
- Allen, M. (2004) *The Varieties of Capitalism Paradigm: not Enough Variety?* Socio-Economic Review, Oxford: Oxford University Press, v.2, n1, Pp. 87-108.
- Alonso, A. (1994) “El proceso de internacionalización de la empresa” en *Revista ICE*, núm. 725, pp. 127-143, Madrid.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications, London.
- Alvesson, M. y Berg, P. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. de Gruyter, Berlin; New York.
- Amable, B. (2003) *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Amable, B. (2007) “Los cinco capitalismos: diversidad de sistemas económicos y sociales en la mundialización” en: *Revista de Trabajo*, enero - noviembre Año 3 número 4 Pp. 203-213.
- Ansoff, I. (1998). *La decisión estratégica en la práctica empresarial*, Addison-Wesley Iberoamericana, México
- Ansoff, I. (1988a) *The New Corporate Strategy*. Ed. John Wiley & Sons. New York.
- Ansoff, I. y MacDonell, E. (1998) *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Addison-Wesley, Delaware, Usa.
- Aravena, A. (2005) *Los estudios del trabajo en América latina: apuntes para el debate*. UNAM, México.

- Barba, A. (2002) *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad*. El caso de la LAPED de CFE. UAM-I & CFE, México.
- Barba, A. y Montoya, M. (2008) “El análisis estratégico. Una perspectiva interpretativa”. En: *Revista Planeación y Gestión Estratégica en las organizaciones*, vol. 3, núm. 41, México. pp. 1158-1175.
- Barba, A. y Montoya, M. (2012) *Organizaciones Sustentables, Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Universidad de Colima, Editorial Hess. México.
- Barba, A. y Solís, P. (1997), *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Editorial Vertiente: México.
- Barney, J. (2001) “Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, in: *Academy of Management Review* 26, 41–56.
- Bartlett C. (1983). “A. MNCs: get off the reorganization merry-goround”. En: *Harvard Business Review*, v. 26, n. 2, p. 138-146.
- Bartlett, C. y Ghoshal S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press. Boston.
- Basave, J. (2006) “Desempeño exportador empresarial e impacto económico”, en: Pozas, M. A. (Coord.) *Desempeño exportador empresarial e impacto económico en Estructura y dinámica de la gran empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente*. Colmex, México.
- Belángier, J. et. al (2006) “Employment practices in multinational companies in Canada: Building organizational capabilities & institutions for innovation”. University of Montreal, HEC Montreal, University of Laval, Montreal & Laval: The Inter-University Research Centre on Globalization and Work (CRIMT). Canada.
- Bensusán, G. (1997) “Estrategias sindicales frente al TLC: México, Estados Unidos y Canadá,” *El Sindicalismo del sector automotriz mexicano*, FLACSO, México.



- Bensusán, G. (2007) “Los determinantes institucionales de los contratos de protección”, en Bouzas, José Alfonso (Coord.) (2007) *Contratación colectiva de protección en México. Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT), UNAM/CIDSL-ORIT.*
- Berger P. y Luckmann, T (1994) *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Bertoldi, (2006) *Variedades y dinámica del capitalismo en:* Instituto de Desarrollo Económico y Social.
- Bizberg, I. y Théret, B. (2015) “Las coaliciones sociopolíticas y las trayectorias de los capitalismos latinoamericanos”, en Bizberg, I. (coord.), *Variedades del capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile*, El Colegio de México, México.
- Bizberg, I. (1990) *Estado y sindicalismo en México*, el Colegio de México, México.
- Blankenburg, D. and Johanson, J. (1997) “Business network connections and the atmosphere of international business relationships”. En Björkman, I. and Forsgren, M. (1997) *The nature of the international firm*, Handelshojkskolens Forlag, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Blumer, H. (1969) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Chicago.
- Bohle, D. y Greskovits, B. (2009) “Varieties of Capitalism and Capitalism “Tout Court””, in: *European Journal of Sociology* 50(03): 355-386.
- Bolumole, Y. y Nasland, D. (2007). Developing a theoretical framework for logistics outsourcing. *Transportation Journal*, Vol. 46 Num. 2. Pp. 35-54.
- Boyer, R. (1999): "The Variety and Dynamics of Capitalism". En J. Groeneweg y Vromen (comp.) *Institutions and the Evolution of Capitalism Implications of Evolutionary Economics*, Northampton Edward Elgar.

- Brito, J. (2014) Empresas mueven sus piezas en Telecom Periódico La Crónica de Hoy 19 de Noviembre de 2014 en línea en: <http://mediatelecom.com.mx/index.php/telecomunicaciones/empresas/item/77275-empresas-mueven-sus-piezas-en-telecom>
- Bruff, I. (2005) Making Sense of the Globalization Debate when Engaging in Political Economy Analysis
- Bruff, I. (2011) “What about the Elephant in the Room? Varieties of Capitalism, Varieties in Capitalism”. *New Political Economy*, 16(4), Pp. 481–500.
- Bruff, I. (2011) What about the Elephant in the Room? Varieties of Capitalism, Varieties in Capitalism. *New Political Economy*, 16(4), 481–500.
- Buckley, P. J. (1990) “Problems and Developments in the core theory of international business”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, nº 4, pp. 657-65.
- Buckley, P. y Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- Buckley, P.J. (1998) “Models of the multinational enterprise”, *Journal of International*
- Buckley, P.J., y Casson, M.C. (1979) “A Theory of International Operations”, en Chertman, J.P., y Leontiades, J. (Eds.) *European Research in International Business*, North-Holland, Amsterdam.
- Calvet, A. L. (1981) “A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm”, *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, pp. 43-59.
- Campbell, J. y Pedersen, O. (2001) *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis*. Princeton University Press, New Jersey.
- Cantwell, J. (1991) “A Survey of Theories of International Production”. En Pitselis, C.N., y Sugden, R. (Eds.) *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London. pp.117-136.

- Cassale, F. J. (1996). Introduction to outsourcing. The Outsourcing Institute. En línea <http://www.outsourcing.com/howandwhy/top10/main.htm>. [Consultado el 13 de diciembre de 2010 12:23pm]
- Casson, M. C. (1987) *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*, MIT Press, Cambridge MA
- Castejón, M. L. (S/F) *La globalización de las telecomunicaciones: Competencia, inversión y brecha digital*. S/F.
- Caves, R. (1971) “International corporations: the industrial economics of foreign investment”, *Economic*, Vol. 38, nº 149, pp. 1-27.
- CEPAL (2001) *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- Chandler Alfred Jr. (1962) *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chandler, A. (1977) *The visible hand: The managerial revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge.
- Clegg, S. (1992) ¿De las Culturas Antiguas a la Fatuidad Posmoderna?”, en *Gestión y Política Pública*, vol. 1, núm. 1, pp. 103-153
- Coase, R. (1937) “The natura of the firm” in: *Economic New Series*, Vol. 4, Num. 16 p. 386-405.
- Coase, R. (1960), “The Problem of Social Cost», *The Journal of Law and Economics*, 3, pág. 1-44.
- Coates, D. (2000). *Models of Capitalism. Growth and Stagnation in the Modern Era*. Cambridge: Polity Press.
- Coates, D. (2005). *Paradigms of Explanation*. In D. Coates (Ed.), *Varieties of Capitalism, Varieties of Approaches*. Basingstoke, Palgrave Macmillan. Pp. 1–25.

- Crouch, C. (2005a) *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. New York: Oxford University Press.
- Crouch, C. (2005a) *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*. New York: Oxford University Press.
- Crouch, C. (2005c) “Models of Capitalism”, in: *New Political Economy*, V. 10, No. 4, diciembre. En línea en la plataforma [www.bidi.uam.mx](http://www.bidi.uam.mx)
- Crouch, C. *et al.* (2005b) “Dialogue on “Institutional Complementarity and Political Economy”” En *Socio-Economic Review* Vol. 2, Pp. 359–382.
- Crouch, C. *et al.*, (2005) “Dialogue on “Institutional Complementarity and Political Economy.”” In *Socio-Economic Review* 2, 359–382.
- Crouch, C., *et al.* (2009) *Regional and Sectoral Varieties of Capitalism*. *Economy and Society*, v.38, n.4, Routledge & Kegan Paul, London, p.654-678, 2009.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México
- Daly, C. (1988) *Capital Extranjero en Economías Dependientes*. Academia de Ciencias Económicas. Caracas, Venezuela.
- De Buen, C. (2011) Los contratos colectivos de trabajo de protección patronal en México”. En Series Análisis Político Series, diciembre Friedrich Ebert Stiftung. En línea en: [http://www.democraciaylibertadsindical.org.mx/media\\_files/Paper\\_Charles\\_De\\_Buen.pdf](http://www.democraciaylibertadsindical.org.mx/media_files/Paper_Charles_De_Buen.pdf).
- De la Garza, E. (1988) “El positivismo, polémica y crisis” en: *Hacia una Metodología de la Reconstrucción*. M. A. Porrúa. México, D.F.
- De la Garza, E. (1989) *Un paradigma para el análisis de la clase obrera*. UAM-I, México.
- De la Garza, E. (1991) “Cultura y crisis del corporativismo en México”, en Horcasitas. *La transición a la Democracia*. Porrúa, México.

- De la Garza, E. (1994), “Neoliberalismo y estrategia del movimiento obrero”, en: *Productividad diversas experiencias*. Fundación Friedrich Ebert, México. pp. 13-55.
- De la Garza, E. (1998a) “Estrategias empresariales y reestructuración productiva”, en: De la Garza Toledo, Enrique (coord.), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, Friedrich Ebert Stiftung y Ed. Rayuela, México. Pp. 19-45.
- De la Garza, E. (1999a), “Las teorías sobre la reestructuración productiva”, en: Arango, L. G. y López, C. M. (comp.) *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, CES/RET, Bogotá. Pp. 33-49.
- De la Garza, E. (1999b) “Epistemología de los Modelo De Producción” en *Retos Teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el Siglo XXI*. CLACSO, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2000) “Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina”, en: De la Garza, E. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. FCE, México. Pp. 716-734.
- De la Garza, E. (2001) *La formación socioeconómica neoliberal*, Plaza y Valdés: México D.F.
- De la Garza, E. (2001a). “Subjetividad, cultura y estructura”, en: *Revista Iztapalapa* 21, 50 México, D. F. pp.83-104
- De la Garza, E. (2001b) *La Formación Socioeconómica Neoliberal*, UAMI/Plaza y Valdés, México.
- De la Garza, E. (2002) *La democracia de los telefonistas*, Plaza y Valdés/UAM, México.
- De la Garza, E. (2002a) *La democracia de los Telefonistas*, Plaza y Valdez/UAM/AFL-CIO, México.

- De la Garza, E. (2002b), “La flexibilidad del trabajo en México (una nueva síntesis)”, en: García Guzmán, B. (coord.) *Población y sociedad al inicio del siglo XXI*. COLMEX, México.
- De la Garza, E. (2002c) "Globalización modelo económico y reestructuración productiva" en *CEDLA, Globalización en Bolivia y América Latina*, CEDLA, Bolivia.
- De la Garza, E. (2003) “La configuración como alternativa al concepto estándar de la teoría” en Hugo Zemelman (coord.) *Determinismo y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina*, Nueva Sociedad, Venezuela.
- De la Garza, E. (2006a). “¿Neoinstitucionalismo, una alternativa a la elección racional? Una discusión entre la economía y la sociología”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Anthropos, Barcelona. pp. 25-48.
- De la Garza, E. (2006c), “¿Hacia dónde va la teoría social?”, en: De la Garza, E. (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología*, México, Anthropos, pp. 19-38.
- De la Garza, E. (2009) “El Trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de producción, control, relación laboral y mercado de trabajo” *Sociología del Trabajo*, Editorial Siglo XXI Universidad Complutense.
- De la Garza, E. (2010) *Hacia un concepto ampliado de trabajo: del trabajo clásico al no clásico*, Anthropos – UAMI, México D.F.
- De la Garza, E. (2010) *Hacia un concepto ampliado de trabajo: del trabajo clásico al no clásico*, Anthropos – UAMI, México D.F.
- De la Garza, E. (2010) *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de la crisis de Desarrollo Neoliberal*. CLACSO, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2012) “El trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la Sociología del Trabajo”, *Revista de Trabajo. Dinámica del trabajo en el marco de la incertidumbre global*, Año 8, Núm. 10, Nueva Época, Buenos Aires, Argentina.

- De la Garza, E. (2012) “Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo” en: *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. FCE, México.
- De la Garza, E. (2014) ¿Innovación y aprendizaje tecnológico sin trabajo? en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo "RELET", Año 19. Número 31, Brasil.
- De la Garza, E. y Bouzas, (1998) *Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México*, Fundación Friedrich Ebert y Rayuela Editores, México.
- De la Garza, Enrique (2003) “La configuración como alternativa al concepto estándar de la teoría” en Hugo Zemelman (coord.) *Determinismo y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina*, Nueva Sociedad, Venezuela.
- De la Rosa et al. (2013), “Pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en estudios organizacionales”. En *Revista semestral Administración y organizaciones* Junio Año 16 Núm. 30. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. México. P. p. 19- 50.
- De León, G. (2009) “Las empresas multinacionales y la economía mundial” en: *Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLII*. Pp. 339- 352.
- Deeg, J. and Jackson, G. (2006) “How Many Varieties of Capitalism? Comparing the Comparative Institutional Analyses of Capitalist Diversity”, in *MPIfG Discussion Paper 06/2*, Max Planck Institute for the Study of Societies Cologne.
- Del Castillo, A. (2001) *Ambigüedad y Decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*. Documento de Trabajo, número 36, CIDE, México.
- Denison, D. (1991) *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (compiladores) (1999a) “El “nuevo institucionalismo”, en el contexto disciplinario” en: *El institucionalismo en el análisis organizacional*, CNCPA/FCE/UAEM, México.
- Dickens, P. (1992) *Global Shift. The International of Economic Activity*, The Guilford Press, Nueva York.

- Dickens, P. (1998) *Global Sift*, Paul Chapman Publishing, London.
- Dilthey, W. (1944) *La estructuración del mundo histórico*, FCE, México.
- Di Tella, T. (1970) *Sindicato y comunidad*. Nueva Visión. Buenos Aires
- Dore, R. (1992) *Fábrica británica, fábrica japonesa: los orígenes de la diversidad nacional de relaciones laborales*. MT, Centro de Publicaciones, Madrid.
- Dreher, J. (2012) “Fenomenología: Alfred Schutz y Thomas Luckmann”, en De la Garza, Enrique y Gustavo Leyva (Eds.) (2012) *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales: perspectivas actuales*, Fondo de Cultura Económica, UAM-I, México D.F.
- Drucker, P. (1994) *La sociedad postcapitalista*, Editorial Norma, Colombia
- Dunning, H. (1979) “Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory”. In *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 161.
- Dunning, H. (1988) “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”. In *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, primavera, P.P 1-31.
- Dunning, H. (1988) “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”. In *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, primavera, P.P 1-31.
- Dunning, H. y Lundan, S. (2009) “The multinational firm as creator, fashioner and respondent to institutional change”. En: Collinson, S. and Morgan, G (editors). (2009) *Imagens of the multinational firm*. Wiley. Great Britain.
- Dunning, H. y Lundan, S. (2009) “The multinational firm as creator, fashioner and respondent to institutional change”, en Collinson, S. and Morgan, G (editors). (2009) *Imagens of the multinational firm*. Wiley. Great Britain
- Dunning, J. (1977) “Trade location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach”. In Ohlin, B., Hesselborn, P.D. and Wijkman, P.M. (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London. 395-431.



- Dunning, J. (1980) "Explaining Changing Patterns of International Production: in *Defence of the Eclectic theory*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41, 4: 269-95.
- Dunning, J. (1981) International production and the multinational enterprise. George Allen & Unwin. London.
- Durán, J. (2001) *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Pirámide, Madrid.
- Durán, J. J. (2005) "Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional". en Durán, J. J. (ed.): *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, pp. 11-46
- Durand, J. (2011) "Servicios y Tecnología de la Información". en La Cadena Invisible. México, D.F.: FCE-UAM.
- Ebenau, M. y Suau, L. (2012) La heterodoxia permitida: una crítica al enfoque de variedades del capitalismo y al enfoque neoinstitucionalista. Ponencia presentada en las V Jornadas de Economía Crítica, la crisis global como crisis del pensamiento económico. Del 23 al 25 de agosto Buenos Aires, Argentina.
- Echeverría, J. (2003) Introducción a la metodología de la ciencia: la filosofía de la ciencia en el siglo XX, Cátedra, Madrid.
- Echeverría, M. (2003) "Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral". en: *Colección Ideas*, marzo, Año. 4 Núm. 29. Santiago de Chile.
- Elias, N. (1994) El proceso de civilización, FCE, México, D.F.
- Elmuti, D. (2003). "The perceived impact of outsourcing on organizational performance". en: *Mid-American Journal of Business*, Vol. 2. Núm.18. Illinois.
- Elmuti, D. et. al. (2010). "Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance". In *Journal of Business Strategies* Vol. 27, Number 2, Illinois. Pp. 177-203.

- Elmuti, et. al., (2010) “Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance”. In *Journal of Business Strategies* Number 27. V. 2 P. p 177-203.
- Erramilli, M. y Rao, C. (1993). “Service Firms International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, en: *Journal of Marketing*, Jul. Vol. 57, No. 3 pp. 19-38, en línea <http://www.jstor.org/stable/1251852>
- Forsgren, M. (1989): *Managing the Internationalization Process*, Routledge, Londres.
- Fosch, P. (1990) *Trade Unions and their Members*. McMillan, London.
- Friedman, T. L. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. London: Harper Collins Publishers.
- Frischknecht, F. (1984), *Filosofía de la Estrategia*, publicaciones de la cátedra de Dirección General de. Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires.
- Gadamer, G. (1977) *Verdad y método*, Ediciones Sígueme, España.
- Gaitán, F. (2012) *Argentina tras el colapso, ¿Un retorno al estado desarrollista?* Ponencia presentada en el Congreso San Francisco.
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, USA.
- Gilpin, R. (2000) *The Challenge of Global Capitalism*, Princeton, Princeton University Press.
- Glenn M. (2007) “Realidades locales y capitalismo global: repensando la naturaleza de las multinacionales desde una perspectiva de la teoría organizacional”, en: Porras, S. et al (2007) *Estudios organizacionales y Asuntos globales*. UAM, México.
- Granovetter, M. (1985) “Economic Action and Social Structure: a theory of embeddedness”. en: *American Journal of Sociology*, Núm.91. Pp. 481-510.
- Grant, R.M. (2004) “Corporate strategy: Managing scope and strategy content”, en Pettigrew, A.; Thomas, H.; y Whittington, R. (Eds.), *Strategy and Management*, SAGE Publications, Londres.

- Habermas J. (1987) *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*, Ediciones Taurus: Madrid.
- Hall, P. and Gingerich, D. (2004) *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy*. MPIfG Discussion Paper 04/5. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Hall, P. and Soskice, D. (2001a) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, P. and Soskice, D. (2001b): *An Introduction to Varieties of Capitalism*. In: Peter Hall, P. and Soskice, D. (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 1–70.
- Hall, P. and Soskice, D. (2003) *Varieties of Capitalism and Institutional Change: A Response to Three Critics*. In: *Comparative European Politics* 1, 241–250.
- Hall, P. and Soskice, D. (2004) “Varieties of capitalism and institutional Complementarities” Ed. Franzese, R. et al. (eds.) *Institutional Conflicts and Complementarities*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Hall, P. and Soskice, D. (2006a) “Variedad de Capitalismos: algunos aspectos fundamentales”. En: *Revista Desarrollo Económico*, enero-marzo Vol. 45, No. 180. Pp. 573-590.
- Hall, P. and Soskice, D. (2006b) “Una Respuesta a Dore, Regino y Bertoldi, Variedad de Capitalismos: algunos aspectos fundamentales”. En: *Revista Desarrollo Económico*, enero-marzo Vol. 45, No. 180. Pp. 613-615.
- Hall, P. and Thelen K. (2005) *The Politics of Change in Varieties of Capitalism*. Conference paper. American Political Science Association Annual Meeting, September 1– 4, 2005, Washington, D.C.
- Hancké, B. et al (Eds.) (2007) *Beyond varieties of capitalism: Conflict, contradictions, and complementarities in the European economy*. Oxford: Oxford University Press.

- Heenan, D. y Keegan, W. (1979). "Rise of 3rd world multinationals". *Harvard Business Review*, Vol. 57(1), P.p. 101-109.
- Hernández, C. y Bonomie, M. (2007) "Relaciones Laborales y sindicatos en el contexto de la globalización" *Revista Venezolana de Gerencia*, enero-marzo, Año/Vol. 12, Núm. 37. Venezuela. Pp. 50-65.
- Hernández, M. (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. UAA/Plaza y Valdez, México.
- Hernández, M. (2007). "Estrategias De las macroempresas y la maquila grande de exportación en el Sexenio de Fox", en: *Revista Trabajo*, Año. 3 No. 4 enero-junio.
- Hernández, M. (2012) *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, Plaza y Valdés, México.
- Hernández, M. y Basave (2007) "Introducción" en: Hernández, M. y Basave, J. (Coords.) *Los estudios de empresas y empresarios. Una perspectiva internacional*, Plaza y Valdez/IIES UNAM/UAM-I, México. Pp. 9-12.
- Hochschild, A. (2003) *Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Twentieth Anniversary Edition, With a New Afterword*. University of California Press.
- Hoggart, R. (1990) *La cultura obrera en la sociedad de masas*, Ediciones Grijalbo, México D.F
- Hollingswort. H. (1997): "Continuities and Changes in Social Systems of Production. The Cases of Germany, Japan and the United States", en J. R. Hollingswory, R. Boyer, H. (comp.): *Contemporary Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/itadec\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/itadec_s.pdf)
- Hughes, J. y W. Sharrock (1999) "El Positivismo y el Lenguaje de la Investigación Social" en *Filosofía de la Investigación Social*, FCE. México.
- Hyman, R. (1978) *El marxismo y la sociología del sindicalismo*, Era. México City.

- Hyman, R. (1981) *Relaciones Industriales. Una introducción Marxista*. H. Blume, Madrid.
- Hyman, R. (1987) *Strategy or Structure? Capital, Labor and Control*, en *Work, Employment and Society*, Vol. 1, No1, New York. Pp. 25-55.
- Hymer, S. (1968) “The large multinational corporation: An analysis of some motives for international integration of business”, *Revue Economique*, Vol. 19, n° 6, pp. 949-973, reimpresso en Casson, M. (1990) (ed.): *The Multinational Enterprise: Selected Readings*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Hymer, S. (1976) *The international Operations of national firms: A study of direct investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hymer, S. (1982) *La Compañía Multinacional. Un Enfoque Radical*, Blume Ediciones, Madrid.
- Hymer, S. H., (1979), “The multinational corporation and the international division of labor” in Cohen R.B. et al.(eds), *The Multinational Corporations: A radical Approach*: Cambridge University Press, Cambridge. Pp. 140-64.
- Iranzo, C y Leite, M (2006) “La Subcontratación Laboral en América Latina” en: *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*. Barcelona: Anthropos
- Johanson, J. y Mattsson, L. (1988) “Internationalization in industrial systems : a network approach”. In Hood, H. and Vahlne, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977) “The Internationalization Process of the firm - A Model of knowledge Development and increpasen foreign Market comitente”. *Journal of International Business Studies* 8. p. 23-32.
- Katz, H. (2011) Ponencia presentada en El symposium Internacional de Estudio Laborales, Celebrado en la Ciudad de México.
- Katz, H. y Darbishire, O. (2000) *Converging Divergences. Worldwide changes in employment systems*. Cornell University Press, New York.

- Kindleberger, C. (1969) *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, New Haven, Yale University Press.
- Knights, D. (1992) “Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management”. En: *Academy of Management Review*. Vol. 17, No. 3, pp. 527-547.
- Knights, D. and G. Morgan. (1995) “Strategy under the Microscope: Strategic Management and IT “. In *Financial services, Journal of Management Studies*. Vol. 32, No. 2, pp. 191-214.
- Knights, David y Glenn Morgan (1991), Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique, en *Organization Studies*, 12/2, pp. 251-273.
- Köhler, H. y Martín, A. (2005) *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Delta Publicaciones Universitarias, Madrid.
- Kosík, K. (1967) *Dialéctica de lo concreto. Estudios sobre los problemas del hombre y del mundo*, Grijalbo, México D.F.
- Krugman, P. (1980) “Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade”. En: *American Economic Review*, 5(70), 950-959.
- Kuhn, T. (1971) *La estructura de las revoluciones científicas*, FCE, México.
- Kumar, S. y Eickhoff, J. (2006). “Outsourcing: When and how should it be. Information Knowledge” En: *Review Systems Management*. Vol. 5, Numb. 4. 245-249.
- Lall, S. (1983) *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. John Wiley and Sons, New York.
- Leyva, G. (2011) “La Hermenéutica Clásica y su Influencia en la Metodología y la Epistemología Social Hoy”, en De la Garza (Coord.) *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*, FCE, México, D.F.
- Lo, D. (1999). The East Asian Phenomenon: The Consensus, the Dissent, and the Significance of the Present Crisis. *Capital & Class*, 23(1), 1–23.

- Locke, R. (1995). *Remaking the Italian Economy*. Ithaca: Cornell University Press.  
Ithaca: Cornell University Press.
- López, C. (2004) “Tendencias empíricas en la inversión directa en el exterior de las empresas españolas admitidas a cotización oficial en la Bolsa de Madrid”, *Mimeo*, Madrid.
- Lóyzaga, O. (2012) “Acerca del Contrato Colectivo”. En *Revista Alegatos* Núm. 81, mayo. P.p. 469-494.
- Lucea, R. y Lessard, D. (2010) “¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de CEMEX”. En: *Universia Bussiness Review*. 25, 2010, Primer Cuatrimestre, P.p. 76-97.
- Lukács, G. (1969) "Qué es marxismo ortodoxo", *Historia y conciencia de clase*, Grijalbo, México.
- March, J. (1991) “Exploration and exploitation in organizational learning.” In *Organization Science*, Vol 2. Num. 1 February Printed in Usa. P. p. 71- 87.
- Margulies, N. y Raia, A. (1978) *Organization Development: Values, Process and Technology*. McGraw-Hill, New York.
- Mariscal, J. y Rivera, E. (2007) *Regulación y competencia en las telecomunicaciones mexicanas*, Serie Estudios y perspectivas. Naciones Unidas- CEPAL, Unidad de Comercio Internacional e Industria. Santiago de Chile.
- Martínez, A. (1999). *La competitividad como factor clave para la internacionalización de la empresa. Una aplicación a las empresas gallegas del sector del granito*. Tesis doctoral, Universidad de Vigo, Vigo
- Martínez, M. (2013) “Telmex donde mejor paga Slim”. En *El economista*, artículo en línea <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/10/27/telmex-donde-mejor-paga-slim>

- Marx, K. (2002) “El Método de la Economía Política” en *Contribución a la crítica de la economía política*. México, D.F.: Siglo XXI
- Mintzberg H. y Quinn J. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, textos y casos*, Prentice Hall Hispanoamérica, México.
- Mintzberg, H. (1994), “The fall and rise of strategic planning”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 107-114.
- Mintzberg, H. (1999) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Montaño, L. (1993) “La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales”, en varios, *Estrategias Organizacionales*, Col. Serie de Investigación no. 11, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 11-30.
- Montaño, L. (2003) “Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos” en k No 55, Año 24, julio-diciembre del 2003. UAM México.
- Narasimhan, R. y Jayaram, J. (1998) “An empirical investigation of the antecedents and consequences of manufacturing goal achievement in North American, European and Pan Pacific firms”, En: *Journal of Operations Management*, Vol. 16, Issue 2-3, Special Number, May, Pp. 693-720.
- Neffa, J. (1990) *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, Frederick W. Taylor y Henry Ford*, CREDAL/Humanitas. Buenos Aires.
- North, D. (1998) “Una teoría de la política basada en el enfoque de los costos de transacción”, en: Saiegh S. y Mariano, T. (comp.) *La nueva economía política. Racionalidad e instituciones*. Eudeba, Argentina. Pp. 97-112
- North, D. (2005) *Understanding the Process of Economic Change*, University Princeton Press, New Jersey.



- Ouchi, W. (1986) *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Outlay, C., y Ranganathan, C. (2005). “Exploring the downside of IT outsourcing: Outsourcing tactics, layoffs, and organizational outcomes”. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) - AMCIS 2005 Proceedings*, pp. 20-27.
- Palenzuela, P. (1995) “Las culturas del trabajo: Una aproximación antropológica”, en *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, n° 24, 3-28.
- Pettigrew, A. (1996) “Strategy formulation as a Political Process” in *Mc Kiernana, M. (ed.) Historical Evolution of Strategic Management*. Vol 1. Dartmouth, Great Britain, P. p. 349-358.
- Plá, B. y Suárez, S. (2001) ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE Revista de las actualidades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, v. 52.
- Pla, J. y León, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Educación, Madrid.
- Pontusson, J. (2005) “Varieties and commonalities of capitalism”. In: Coates, D. (Ed.). *Varieties of capitalism, varieties of approaches*. Houndmills: Palgrave Macmillan. Pp.163-188.
- Porter, M. (1980) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales en la competencia*. Ed. Continental, México.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Porter, M. (1990). *Vantagem competitiva*. Campus. Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janes, Barcelona.
- Porter, M. (1998) “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Collier Macmillan, London.

- Regini, M. (2006a) “Del Neocorporativismo a las Variedades de Capitalismo”, en: *Revista Desarrollo Económico*, Enero – Marzo. Vol. 45, No. 180 Pp. 609-612.
- Rehfeldt, U. (2000) *Globalización, neocorporativismo y pactos sociales. Teoría y práctica de las relaciones de trabajo*. Lumen-Humanitas, Buenos Aires.
- Rendón (2007) *Dinámicas Organizacionales y Referentes Institucionales. El caso de un Pequeño Hospital de Propiedad Familiar*. UAM-I, México.
- Rendón, M. (2003) “Cultura y organización familiar”. En *Iztapalapa* núm.55, año 24, julio-diciembre. UAM. México. Pp. 119-141.
- Reygadas, Luis (2002) “Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo”, en: *Nueva Antropología* Núm. 60.
- Reygadas, Luis (2002a) “Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo”, en: *Nueva Antropología* Núm. 60. P.p. 101-119.
- Rialp, A. (1997) “Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica”, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rialp, A. (1999) “Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura”, *Información Comercial Española* (ICE), octubre 1999, Núm. 781, pp. 117-128.
- Rialp, A. (1999) “Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literature ICE”. En *Revista de Economía*, Núm. 781, p. 117-128.
- Rialp, A. *et. al.* (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *INT BUS REV.* v. 14, Issue. 2. p. 147-166.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005) “Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia

- empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005a) “El fenómeno de las empresas rápidamente internacionalizadas: una revisión comentada de la literatura a nivel internacional y nacional”. En Duran, J. *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas*, Minerva Ediciones, Madrid, p. 47-82
- Ricoeur, P. (1970) *Freud: una interpretación de la cultura*, Siglo XXI, México.
- Rivera, E. (2004) Regulación y competencia de las telecomunicaciones en Centroamérica: Un análisis comparativo, Desarrollo Industrial CEPAL. Naciones Unidas, México.
- Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. Prentice Hall, México.
- Robles, J. (2007) “Los contratos de protección: Un producto de la Ley Federal del Trabajo.” En Bouzas, A., Bensusán, G. y Hernández, A. *Contratación colectiva de protección en México: Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT)*, Universidad Nacional Autónoma de México / Organización Regional Interamericana de Trabajadores. México City. P. p. 49–905.
- Ronda, G. (2009) *De la estrategia a la dirección estratégica: un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. El Cid Editor, Argentina. Artículo digital de <http://site.ebrary.com/lib/uamrgsp/Doc?id=10317140&ppg=1>.
- Ruelas, A. (1995) *México y Estados Unidos en la Revolución Mundial de las Telecomunicaciones*, Austin, Texas.
- Rugman, A. (1987) *A Transaction Cost Approach to Trade in Services, Discussion Paper, Series on Trade in Services*, Institute for Research on Public Policy.
- Schamis, H. (2002) *Reforming the State. The politics of privatization in Latin America and Europe*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.

- Schmidt, V. (2007) *Bringing the State Back Into the Varieties of Capitalism and Discourse Back Into the Explanation of Change*. CES Working Paper Series. Center for European Studies. Program for the Study of Germany and Europe, Friedman, T. (2000) *The Lexus and the Olive Tree*. Harper Collins Publishers, London.
- Schmitter, P. (1974), "Still the Century of Corporatism?", en *Review of Politics*, Vol. 36 N° 1, Notre Dame, January, pp. 85-131.
- Schmitter, P. (1992) *Teoría del neocorporativismo*. Universidad de Guadalajara, México.
- Schneider, B. y Soskice, D. (2009) "Inequality in developed countries and Latin America: coordinated, liberal and hierarchical systems", in: *Economy and Society* 38(1): 17.
- Schuster, F. (Comp.) (2002) *Filosofía y métodos de las Ciencias Sociales*, Ed. Manantial, Buenos Aires.
- Schütz, A. (1995) *El problema de la realidad social*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Schwartz, H. y Davies, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10, Pp. 30-40.
- Scott, R. (1995) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Sfez, L. (1984) *Crítica de la decisión*. México: FCE.
- Simon, H. (1982) *La nueva ciencia de dirección gerencial*. El Ateneo, Buenos Aires.
- Simon, H. (1984) "On the behavioral and rational foundations of economic dynamics,". In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, vol. 5(1), pages 35-55, March. En línea <https://ideas.repec.org/e/psi29.html>
- Simon, H. (1988) *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.

- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly* 28 Vol. 3 339-383.
- Soldano, D. (2002) “La subjetividad a escena. El aporte de Alfredo Schutz a las ciencias sociales” en Schuster, Federico (Comp.) (2002) *Filosofía y métodos de las Ciencias Sociales*, Manantial, Buenos Aires.
- Streeck, W. (2010) *E Pluribus Unum? Varieties and Commonalities of Capitalism*, MPIfG Discussion Papers N°10/12. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Teece, D.J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford University Press, Oxford. Consultado en línea a través de la plataforma: [www.bidi.uam.mx](http://www.bidi.uam.mx)
- Tejedor, C. (1993) *Historia de la Filosofía en su marco cultural*, Ediciones SM, Madrid
- Thompson, E. (1989) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Editorial Crítica, Barcelona.
- Van Maanen, J. y Laurent, A. (1993) “The flow of culture: some notes on globalization and multinational corporation”. En: Ghoshal, S. and Westney, E. (edits) (1993) *Organization Theory and The Multinational Corporation*. St. Martin Press. London.
- Vernon, R. (1966) “International investment and international trade in the product cycle” *Quarterly journal of economic*, vol. 83, Núm. 1, P. p. 190-207.
- Vernon, R. (1974), “The location of economic activity” in Dunning, J. H. (ed.), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin P.p. 89-113.
- Vernon, R. (1974): “The Location of Economic Activity” en Duning, J. H. (ed.): *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, George Alien & Unwin, London.
- Vidal, J. (2001) *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones: las grandes empresas en América Latina*, Anthropos Editorial, Barcelona.

- Villareal, (2005) “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” en: *Cuadernos de Gestión*. Vol. 5. No. 2. México. Pp. 55-73.
- Wade, R. H. (1990). *Governing the Market. Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Wade, R. H. (1996). Japan, the World Bank, and the Art of Paradigm Maintenance: The East Asian Miracle in Political Perspective. *New Left Review*, (I/217), 3–36.
- Watson, T. (1980) *Sociology, Work and Industry*. Routledge. London.
- Weber, M. (1984) “La objetividad del conocimiento en las ciencias y la política sociales”, en Weber Max. *La acción social: Ensayos metodológicos*, Ed. Península, Barcelona.
- Wells, L. (1983) *Third World Multinationals*. The MIT Press, Cambridge.
- Whipp, R. (1996) “Creative Deconstruction: strategy and organization”, In: Clegg, Stewart, R. et. al. *Handbook of organization Studies*, Sage, London, pp. 261-275.
- Williamson, O. (1975) *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Williamson, O. (1975). *Mercados y Jerarquías: su Análisis y sus Implicaciones Antitrust*, F.C.E., México, (1991 primera edición en español).
- Williamson, O. (1985) *The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York-London: The Free Press A Division of Macmillan, Inc/ Collier Macmillan Publishers.
- Wohlers, M. (2008) *Convergencia tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América Latina*, Investigación de la CEPAL y Las Naciones Unidas, Texto en Línea en: <http://www.cepal.org/SocInfo> [Consultado el 15 de enero de 2011 a las 19:48pm]

Wohlers, M. y Plaza, C. (2000) informe *anual 2000: telecomunicações e tecnologias da informação*. São Paulo: CELAET/UNIEMP. Documento en línea a través de la plataforma: [www.bidi.uam.mx](http://www.bidi.uam.mx) Consultado en línea en [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/itadec\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/itadec_s.pdf)

Xelhuantzi, M. (2007) “¿Qué es un contrato de protección?”, en Bouzas, J. et. al. (2007) *Contratación colectiva de protección en México*, Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT), Fundación Friedrich Ebert, México, pp. 97-120.

## OTRAS FUENTES CONSULTADAS

América Móvil (2010) Carta hacia los Accionistas de Telmex por parte del Consejo de Administración, fechada el 15 de septiembre del año 2010. En línea en: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de abril de 2011: 23:19 Hrs.]

América Móvil (2010) *Datos al tercer trimestre del 2010*. Gerencia de inteligencia de Mercados de América Móvil. Seguimiento al mercado de América Latina. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 2 de abril de 2011: 21:11 Hrs.]

América Móvil (2010) *Entrando a una nueva dimensión*. Informe 2009/1er Semestre 2010. [Consultado el 18 de agosto del 2011: 23:45 Hrs.] En línea: <http://www.nxtbook.com/ml/AmericaMovil/AmericaMovilInformeAnual2009/index.php?startid=I&bm=iefullscreen#/0>

América Móvil (2011) *Reporte financiero y operativo del primer trimestre de 2011*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2011: 23:11 Hrs.]

América Móvil (2011) *Reporte financiero y operativo del segundo trimestre de 2011*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2011: 23:11 Hrs.]

América Móvil (2011) *Reporte financiero y operativo del tercer trimestre de 2011*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2011: 23:11 Hrs.]

América Móvil (2011) *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2011*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de enero de 2012: 23:11 Hrs.]

América Móvil (2012) *Reporte financiero y operativo del primer trimestre de 2012*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2012: 23:11 Hrs.]

- América Móvil (2012) *Reporte financiero y operativo del segundo trimestre de 2012*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2012: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2012) *Reporte financiero y operativo del tercer trimestre de 2012*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2012: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2012) *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2012*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de enero de 2013: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2013) *Reporte financiero y operativo del primer trimestre de 2013*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2013: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2013) *Reporte financiero y operativo del segundo trimestre de 2013*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2013: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2013) *Reporte financiero y operativo del tercer trimestre de 2013*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2013: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2013) *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2013*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de febrero de 2014: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2014) *Reporte financiero y operativo del primer trimestre de 2014*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2014: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2014) *Reporte financiero y operativo del segundo trimestre de 2014*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2014: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2014) *Reporte financiero y operativo del tercer trimestre de 2014*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2014: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2014) *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2014*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de enero de 2015: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2015) *Reporte financiero y operativo del primer trimestre de 2015*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2015: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2015) *Reporte financiero y operativo del segundo trimestre de 2015*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2015: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2015) *Reporte financiero y operativo del tercer trimestre de 2015*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de agosto de 2015: 23:11 Hrs.]
- América Móvil (2015) *Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2015*. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de enero de 2015: 23:11 Hrs.]



Cámara de Diputados (2011) *Asuntos de Interés de la Agenda de las Telecomunicaciones en México*. Comparecencia ante el Pleno de la Comisión de Comunicaciones de la LXI Legislatura el 30 de marzo. [www.cd.gob.mx](http://www.cd.gob.mx)

Carso Global Telecom (2007) Reporte anual

Carso Global Telecom (2009) Reporte anual

COFETEL (2011) *Apéndice Estadístico Ejecutivo del Sector de Telecomunicaciones*. Coordinación General de Organización y Tecnologías de la Información, Dirección General Adjunta de Tecnologías de la información y Comunicaciones, Dirección de Información Estadística de Mercados. 1 de diciembre de 2011 en línea en: [www.cofetel.org.mx](http://www.cofetel.org.mx)

COFETEL (2011) Comisión Federal de Telecomunicaciones Apéndice estadístico Ejecutivo del Sector Telecomunicaciones publicado en diciembre de 2011 en línea [http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/da4d62\\_apacndice-ejecutivo-dic-11fpdf.pdf](http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/da4d62_apacndice-ejecutivo-dic-11fpdf.pdf)

Grupo Carso (2010a) Informe anual

Grupo Carso (2010b) Reporte anual

Grupo Carso (2011) Reporte Financiero, Tercer trimestre de 2011.

Informe Anual 2013 América Móvil consultado en línea en [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

Informe trimestral 2015 Observatorio Laboral en línea en [www.observatoriolaboral.gob.mx](http://www.observatoriolaboral.gob.mx)

Ley Federal de Competencia Económica.

*Ley Federal del Trabajo*

OCDE (2011), *OCDE Communications Outlook 2011*, OCDE Publishing, Paris, [www.ocde.org/sti/telecom/outlook](http://www.ocde.org/sti/telecom/outlook)

OCDE (2012a) *Perspectivas OCDE: México Reformas para el Cambio*: en línea en: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OCDE (2012b) *Estudios de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*. Documento en línea en: [www.ocde.org](http://www.ocde.org)

TELCEL (2009) *Código de Prácticas Comerciales*. En línea [http://www.telcel.com/portal/pdf/formatos/practicas\\_comerciales.pdf](http://www.telcel.com/portal/pdf/formatos/practicas_comerciales.pdf)  
[Consultado el 3 de agosto de 2011: 21:57 Hrs.]

Teléfonos de México, 15 de septiembre de 2000. Declaración de Información

Telmex (1991) Historia de la telefonía en México. Edición de TELMEX. Subdirección de Comunicación Social. México, D. F.

Telmex (1998), “El Título de Concesión de Telmex y la Apertura a la Competencia en el sector de las telecomunicaciones”, 3 de noviembre de 1998.

Telmex (2000), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor00.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor00.pdf)

Telmex (2001), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor01.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor01.pdf)

Telmex (2002), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor02.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor02.pdf)

Telmex (2003), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor03.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor03.pdf)

Telmex (2004), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor04.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor04.pdf)

Telmex (2005), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor05.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor05.pdf)

Telmex (2006), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor06.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor06.pdf)

Telmex (2007), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor07.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor07.pdf)

Telmex (2008), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor08.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor08.pdf)

Telmex (2009), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor09.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor09.pdf)

Telmex (2010), *Informe Anual*. En línea en [www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor10.pdf](http://www.https://downloads.telmex.com/pdf/infor10.pdf)

Grupo Carso (2010) *Informe anual*. En línea <http://www.carso.com.mx/ES/inversionistas/informacion-financiera/Paginas/reportes-anales.aspx>

Carso Global Telecom (2007) Reporte anual. En línea en: [www.grupocarso.com](http://www.grupocarso.com)

América Móvil (2010) *Informe anual*. En línea [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

América Móvil (2011) *Informe anual*. En línea [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

América Móvil (2012) *Informe anual*. En línea [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

América Móvil (2013) *Informe anual*. En línea [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

América Móvil (2014) *Informe anual*. En línea [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

América Móvil (2015) *Informe anual*. En línea [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

## ANEXO A.

### ESTRUCTURA DE GRUPO CARSO



Fuente: Elaboración propia con información de la página oficial [www.carso.com.mx](http://www.carso.com.mx) y [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

Grupo Carso está conformado por 500 empresas, con alrededor de 250,000 trabajadores (dato aún difícil de precisar, pues existen muchos trabajadores contratados indirectamente por el corporativo que no son incluidos). De todas sus empresas, las que operan en la rama de telecomunicaciones, tienen un importante aporte en el PIB nacional y en el mercado de trabajo, si bien Grupo Carso no genera empleos directamente, sino indirectamente a través de sus subsidiarias, al final del año 2010 contaba con 70, 787 trabajadores, de los cuales, el 72% son funcionarios y empleados, mientras que el otro 28% es representado por obreros que en su mayoría son sindicalizados<sup>44</sup>

Tabla 7. Número de trabajadores de Grupo Carso

	De Confianza	Sindicalizados	total
<b>Funcionarios</b>	785	0	785
<b>Empleados</b>	13,323	36,847	50,170
<b>Obreros</b>	2,165	17,667	19,832
<b>Total</b>	16,273	54,514	70,787

Fuente: Grupo Carso. Informe anual 2010

<sup>44</sup> Los datos oficiales publicados en el informe anual 2010 del Grupo Carso, manifiestan que este corporativo cuenta con 70,782 trabajadores al 2010, sin embargo, en la página oficial del presidente honorario de este corporativo, se hace referencia a que Grupo Carso generan 217 mil empleos directos y más de 500 mil empleos indirectos en México. Ver [www.carlosslim.com](http://www.carlosslim.com)

## ANEXO B.

### CONCENTRADO DE TRABAJO DE CAMPO

#### Número de entrevistas realizadas

ENTREVISTADO	PUESTO Y CATEGORÍA	SEXO	CENTRO DE ATENCIÓN	ANTIGÜEDAD	DÍA DE ENTREVISTA	TIEMPO DE GRABACIÓN
Lic. Arturo Olvera	Subdirector de Capacitación y Desarrollo de Radiomóvil Dipsa.	Masculino	Corporativo	15 años	18 de junio de 2013	50min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 1	Asesor de Mesa de Control (Ex trabajador)	Mujer	CAC Galerías Coapa	3 años y medio	15 septiembre de 2013	1 hora
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 2	Asesor de Mesa de Control (Ex trabajador)	Masculino	CAC Galerías Coapa	3 años	29 septiembre 2014	1hora 40 min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 3	Asesor Junior	Masculino	Caso 1	6 años	5 octubre de 2014	2 horas
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 4	Asesor de Mesa de Control	Masculino	Caso 1	10 años	Informal 15 de noviembre 2013	2 hora 5 min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 5	Asesor Junior	Mujer	Caso 2	2 años	5 de abril 2014	2 horas 30 min.
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 6	Asesor Junior	Masculino	Caso 2	2 años	6 de abril De 2014	35min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 7	Asesor Junior	Masculino	Caso 1	9 años	7 de mayo de 2014	39 min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 8	Asesor Junior	Masculino	Caso 3	3 años	23 junio de 2014	32min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 9	Asesor Junior	Masculino	Caso 3	1 año 9 meses	10 agosto de 2014	2horas 08min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 10	Asesor Junior	Masculino	Caso 1	8 años	17 octubre de 2014	1 hora 10 min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 11	Asesor Junior	Masculino	Caso 1	9 años 8 meses	22 octubre de 2014	58min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 12	Asesor Junior	Masculino	Caso 3	3 años y 3 meses	19 enero de 2015	1 hora 09 min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 13	Asesor Junior	Mujer	Caso 1	7 años	02 febrero de 2015	30 min
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 14	Asesor Personalizado Junior	Masculino	Caso 3	2 años y medio	12 de febrero 2015	2 horas
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 15	Asesor Personalizado Junior	Masculino	Caso 1	8 años y 3 meses	13 de febrero 2016	2 horas
Asesor de servicio Personalizado Telcel N. 16	Asesor Personalizado Junior	Masculino	Caso 2	1año 2 meses	26 de enero 2016	1 hora
Asesor de servicio Personalizado Telcel	Asesor Personalizado Junior	Masculino	Caso 2	2 años y 1 mes	30 de enero 2016	1 hora 43 min

N. 17						
Recepcionista N. 1	Recepcionista Junior	Femenino	Caso 3	3 años	12 mayo de 2015	52 min
Recepcionista N. 2	Recepcionista Junior (Ex trabajadora)	Mujer	Caso 3	3 años y medio	17 de mayo de 2015	45 min
Supervisor de CAC	Supervisor Categoría B	Hombre	CAC (otro)	9 años	3 febrero de 2016	30 min
Total	17 Asesores Junior 2 Recepcionistas	5 Mujeres 15 Hombres				25horas 38min

### Número de Cuestionarios a Trabajadores

NÚMERO DE CUESTIONARIO	PUESTO Y CATEGORIA	SEXO	EDAD	CENTRO DE ATENCIÓN	ANTIGÜEDAD	ESCOLARIDAD
Cuestionario N. 1	Asesor Junior #1	Femenino	24	Caso 2	1 año 3 meses	Licenciatura en Administración
Cuestionario N. 2	Asesor Junior #2	Masculino	26	Caso 2	2 años	Licenciatura en Negocios Internacionales
Cuestionario N. 3	Asesor Junior #3	Femenino	26	Caso 2	3 años dos meses	Licenciatura en Mercadotecnia
Cuestionario N. 4	Asesor Junior #4	Femenino	24	Caso 2	1 año	Licenciado en Administración
Cuestionario N. 5	Asesor Junior #5	Femenino	25	Caso 2	2 años	Licenciatura en Economía
Cuestionario N. 6	Asesor Junior #6	Masculino	25	Caso 3	2 años 7 meses	Licenciatura en Relaciones Comerciales
Cuestionario N. 7	Asesor Junior #7	Masculino	24	Caso 2	Más de 2 años	Licenciatura en Comercio
Cuestionario N. 8	Asesor Junior #8	Femenino	27	Caso 2	3 años y medio	Licenciatura en Relaciones Comerciales.
Cuestionario N. 9	Asesor Junior #9	Femenino	25	Caso 3	3 año	Licenciatura en Economía
Cuestionario N. 10	Asesor Junior #10	Masculino	26	Caso 3	2 año	Licenciatura en Administración
Cuestionario N. 11	Asesor Junior #11	Masculino	38	Caso 1	8 año y 2 meses	Licenciatura en Comercio
Cuestionario N. 12	Asesor Junior #12	Masculino	37	Caso 1	7 años 8 meses	Licenciatura en Turismo
Cuestionario N. 13	Asesor Junior #13	Masculino	24	Caso 3	1 un mes	Licenciatura en
Cuestionario N. 14	Asesor Junior #14	Masculino	41	Caso 1	9 años y 4 meses	Licenciatura en Administración
Cuestionario N. 15	Asesor Junior #15	Masculino	32	Caso 1	7 años	Licenciatura en Relaciones internacionales
Cuestionario N. 16	Asesor Junior #16	Masculino	26	Caso 3	1 año	Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad

### Número de entrevistas a Clientes

Cliente	Sexo	Edad	Localidad	Centro de Atención	Tiempo de Grabación
Susana Ponce	Femenino	44 años	Iztapalapa	Caso 2	5 min
Cristian	Masculino	29 años	Iztapalapa	Caso 2	2 min
Vanessa Sánchez	Femenino	37 años	Colonia del Valle	Caso 3	3 min
Miguel Ortiz	Masculino	26 años	Colonia delo Valle	Caso 3	4 min
Juan Molina	Masculino	35 años	Del Valle	Caso 3	3 min
Mariana Romero	Femenino	21 años	Coyoacán	Caso 3	4min
Manuel Juárez	Masculino	47 años	Iztacalco	Caso 2	3 min
Mónica Esquivel	Femenino	22 años	----	Caso 2	5 min
Ángel Uriel	Masculino	23 años	Iztacalco	Caso 2	6 min
Total					35 min

### Información Audiovisual (videgrabaciones del proceso de atención a clientes)

Asesor	Cliente	Trámite	CAC	Tiempo de Grabación
Asesor Junior	Femenino	Validar una Garantía	Caso 3	47 min
	Hombre	Cobros indebidos	Caso 3	26 min
	Hombre	Dar de baja servicios no solicitados	Caso 3	34 min
	Masculino	Reclamación de problemas con el servicio	Caso 3	39 min
	Masculino	Adeudos de pagos	Caso 3	20 min
	Femenino	Entrega de equipos (no reparados)	Caso 3	37 min
	Masculino	Reclamación por problemas con el servicio	Caso 3	46min
Total				4 horas 15 min