

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**



POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**“El papel del género en la ejecución y asimilación del control
laboral. El caso de los trabajadores del Call Center NI.”**

Idónea Comunicación de Resultados que para obtener el grado de
Maestra en Estudios Organizacionales presenta:

Korina Santana Becerra

Director de Tesis:

Dr. José Luis Zarazúa Vilchis

Ciudad de México, noviembre de 2019.

Dedicado especialmente para mi pequeña-gran familia

Para mi esposo y compañero de vida quien con gran amor, entusiasmo y una profunda comprensión ha apoyado este proyecto, acompañando mis alegrías y frustraciones con el ímpetu y perseverancia que lo caracterizan... gracias mi amor.

A mi mamá, gracias mamá por tu gran ejemplo de perseverancia y entereza, por inculcar en mí el valor del trabajo como fuente de satisfacción para la vida.

A mi hijo Tadeo quien sin necesidad de nacer de mis entrañas vive y crece en mi corazón, gracias por jamás reclamarme que te haya cambiado horas de juego por nuestra asistencia obligatoria a algún congreso.

Y con especial amor, dedico este logro a mi hija Rommy, mi princesa, porque aún antes de que nacieras ya eras mi motivo más grande para tratar de ser mejor cada día.

Agradecimientos:

A la comunidad del Posgrado en Estudios Organizacionales: coordinadores; profesores; personal de apoyo académico y administrativo; y sobre todo a mis compañeros, quienes convirtieron mi estancia académica en una experiencia de vida amena y enriquecedora.

Mi agradecimiento especial para el Dr. José Luis Zarazúa Vilchís, mi director de tesis, quien acompañó cada uno de mis avances y tropiezos, enseñándome y compartiendo su experiencia profesional desde la gran calidez humana que lo caracteriza.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	7
1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.2 EL TRABAJO.	15
1.3 EL CONTROL COMO PODER Y COMO TÉCNICA DE EFICIENCIA.	21
1.3.1 El control desde la Sociología del Trabajo.....	25
1.3.2 El control en la Teoría de la Organización.....	27
1.3.3 El control en los Critical Management Studies.	35
1.3.4 Mecanismos de control laboral	38
1.4 GÉNERO Y SEXO.....	43
1.4.1 La asignación de roles de género.....	44
1.4.2 La cultura como marco contextual . ¿Quién construye las diferencias? 46	
1.4.3 La división social del trabajo entre los sexos.....	49
1.4.4 Equidad de género.	50
1.4.4.1 Construcción histórica de la perspectiva de género.	52
1.4.4.2 Construcción histórica del predominio masculino.....	54
1.4.4.3 Legislaciones en la Ciudad de México con perspectiva de género.	55
1.4.5 La cultura en las relaciones laborales.....	58
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	61
2.1 LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES.	61
2.1.1 El sujeto y el objeto.....	62
2.1.2 Instrumentos de investigación en Ciencias Sociales.	64
2.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA ESTA INVESTIGACIÓN.....	65
2.2.1 Génesis de la investigación.	65
2.2.2 Pregunta general de investigación.....	67
2.2.3 Objetivo de investigación.	67
2.2.4 Preguntas y objetivos particulares.	69

2.2.5	Dimensiones de la investigación.....	69
2.2.5.1	Control laboral	70
2.2.5.2	Género.	71
2.2.5.3	Roles de género.	71
2.2.5.4	Equidad de género.	72
2.2.6	Método de Estudio de Caso.	72
2.2.6.1	El Call Center NI como organización de estudio	73
2.2.6.2	Los trabajadores de Call Center NI	74
2.2.7	Elección de instrumentos.....	74
2.2.7.1	Entrevista semiestructurada.	75
2.2.7.2	Documentos internos.....	75
CAPÍTULO II. EL CASO DEL CALL CENTER NI.....		76
3.1	FACTORES AMBIENTALES.....	77
3.1.1	Legislación.....	78
3.1.2	Tecnología.....	79
3.1.3	Clientes.....	79
3.1.4	Competidores directos.....	80
3.2	ELEMENTOS ESTRUCTURALES DEL CALL CENTER NI.....	81
3.2.1	Historia.	81
3.2.2	Misión	82
3.2.3	Visión.....	83
3.2.4	Valores.	84
3.2.5	Organigrama.....	85
3.2.6	Personal	87
3.2.7	Servicios que proporciona.	89
3.2.8	Proceso de trabajo.....	90
3.2.9	Tecnología.....	92
3.3	HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN.	93
3.3.1	El control laboral en el Call Center NI.....	93
3.3.2	El género en el Call Center NI.	101
CONCLUSIONES.....		110
BIBLIOGRAFÍA		114
ANEXO 1. GUION DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.		120

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Mecanismos de control según Etzioni	41
Cuadro 2. Estructuración del objetivo general de investigación	68
Cuadro 3. Competidores directos del Call Center NI.....	80
Cuadro 4. Acontecimientos cronológicos del Call Center NI	81
Cuadro 5. Principales puestos operativos y funciones.	88
Cuadro 6. Escala de calificación de desempeño del ACB.....	95
Cuadro 7. Lineamientos de Call Model. Habilidades evaluadas.....	98
Cuadro 8. Hallazgos de investigación	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Call Center NI	86
Figura 2. Partes fundamentales Call Center NI	87
Figura 3. Metodología del proceso de cobranza en el Call Center NI.	90
Figura 4. Flujo de administración de cartera	91
Figura 5. Relaciones entre jefe y subordinado en relación a su género.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Preferencia por el género de sus compañeros de trabajo.	104
Gráfica 2. Relación entre eficiencia y género.	104
Gráfica 3. Porcentajes de influencia del género en la evaluación del personal...	106

INTRODUCCIÓN

El hombre parece haber estado siempre preocupado por entender y desentrañar el mundo que lo rodea, por penetrar en sus conexiones y en sus leyes, por atisbar hacia el futuro, descubriendo las relaciones y el posible sentido de las cosas que existen a su alrededor.

Carlos Sabino (1992, pág. 17)

Los ritmos y continuidades de las investigaciones sociales y humanas están generalmente en función de los cambios en los hechos económicos, políticos, sociales o culturales; es decir las transformaciones de la realidad desencadenan nuevos intereses de investigación; es por ello que recientemente se está hablando de diversos cambios en el mundo del trabajo, en particular se reconoce que la gestión organizacional se está dando sobre bases distintas a las comúnmente aceptadas o conocidas, que la relación capital-trabajo sigue siendo contradictoria pero que se deben buscar nuevas técnicas de coordinación y cooperación; en este sentido, es diversa la literatura que reconoce que las técnicas de control del proceso de trabajo se están transformando (relegando, adoptando o reajustando) con la finalidad de asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos empresariales y además, lograr una asimilación positiva de los mecanismos de control laboral, es más se habla de buscar que el trabajador introyecte el control. Se podría considerar de forma preliminar que el ejercicio de control dentro de una organización toma como base la relación laboral de subordinación para intentar obtener el máximo beneficio a favor de los capitalistas; por otro lado debido a que las reducciones salariales implican mayores ganancias para los empleadores, éstos buscarán técnicas de retribución que garanticen mayor obtención de plusvalor. Sin

embargo, debido a que los trabajadores no son sujetos inmóviles y acríticos, muestran resistencia ante el ejercicio de control, resistencia que puede ir desde la manifestación explícita de la inconformidad hasta la simulación de conformidad. Esta y otras situaciones muestran la relevancia de indagar los cambios del ejercicio de control laboral en los espacios organizacionales, la transformación de sus técnicas de disciplina y las características de asimilación por parte del personal.

Como se ha mencionado hasta el momento, en las organizaciones tanto públicas como privadas se han presentado en mayor o menor grado modificaciones en materia de control laboral, lo cual ha implicado en la mayoría de los casos la intensificación de los medios e instrumentos para ejercerlo. Sin embargo, los cambios en materia de control laboral son sólo un ejemplo de las múltiples transformaciones que han tenido las organizaciones a lo largo del tiempo en torno a las actividades de trabajo.

Uno de los fenómenos sociales y culturales que ha impactado a las organizaciones tanto en su estructura como en sus configuraciones simbólicas ha sido la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral. Es por ello que en esta investigación se parte del reconocimiento de que los fenómenos organizacionales son en sí mismos un entramado de eventos, esta idea ha motivado la búsqueda de las posibles relaciones entre el género y el control laboral como fenómenos complejos, impredecibles y que pueden investigarse e interpretarse desde distintos enfoques. Estos dos fenómenos han sido analizados por separado bajo el lente teórico de disciplinas como la sociología, la psicología y la administración, por lo que para explorar su posible interconexión, en esta investigación se retoman

algunos aportes teóricos de estas disciplinas desde el campo de conocimiento de los Estudios Organizacionales (EO).

Por los motivos antes expuestos, el objetivo de la presente investigación es analizar el papel del género en la ejecución, por parte de los gerentes, y la asimilación, por parte de los operadores telefónicos, del control laboral en el Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI, desde la perspectiva teórica de la sociología del trabajo, y con la finalidad de incorporar la categoría de género a las reflexiones teóricas del control en los espacios de trabajo.

En los últimos años se observa una tendencia a incorporar la categoría de género al análisis de otros fenómenos, en relación a ello la investigación aquí detallada buscó incorporar ésta categoría al estudio del control laboral; por lo tanto se consideró como ángulo de análisis la búsqueda de posibles diferencias entre el género femenino y masculino en la ejecución y asimilación de los mecanismos de control laboral.

Para lograr el objetivo de esta investigación se siguió una metodología cualitativa desde el paradigma del constructivismo, lo cual implica que ontológica, epistemológica y metodológicamente se asuman ciertas posturas, en este sentido ontológicamente se comparte la idea de que la realidad se conoce a partir de una construcción social; epistemológicamente se reconoce que el sujeto que investiga no puede alejarse de su objeto de investigación y que por lo tanto, el conocimiento generado es producto de un proceso de construcción a partir de la interpretación de la realidad (Ortiz, 2000); (León, 1998); (Calventus, 2000); por tales motivos reconozco que como investigadora me encuentro influenciada por mis pretensiones,

valores y creencias (Ander-Egg, 2001), (Pacheco & Cruz, 2006a); metodológicamente, se vio en el Estudio de Caso un medio que permite comprender los fenómenos que se han planteado como objeto de estudio y así, a partir de la particularidad espacial y temporal, generar conocimiento representativo, para estos efectos se retoma a una organización de tipo Call Center. Los instrumentos de investigación utilizados son la entrevista semi-estructurada y el análisis de documentos.

Como estrategia metodológica, se entrevistó a un total de 12 trabajadores, de los cuales 7 son ejecutivos de cuenta, 2 supervisores, 2 coordinadores y un gerente, con lo cual se obtuvo información de los niveles jerárquicos existentes en la organización y permitió conocer los discursos tanto de los ejecutores como de los receptores del control laboral. A través del análisis de documentos se buscaron las normas y guías de acción que fueron formalmente establecidas por el Call Center y que son los parámetros utilizados para ejercer el control laboral, estableciendo lo que los trabajadores deben hacer en relación a sus actividades de trabajo.

Como parte de la metodología de investigación, el primer capítulo de este documento está dedicado a realizar un constructo teórico que permita repensar al control laboral y al género como dos fenómenos que se desarrollan al interior de las organizaciones. Se inicia el capítulo hablando sobre las organizaciones y partiendo de la idea de que son los espacios donde se realizan las actividades de trabajo. Posteriormente, se reflexiona en torno al trabajo como categoría principal de análisis de la Sociología del Trabajo. En el tercer punto de éste primer capítulo, se delimita lo que en ésta investigación se entiende como control laboral, se parte de las

reflexiones en torno a los aportes de la Teoría de la Organización, desde donde se puede entender al control como una técnica de gestión para la coordinación y evaluación de las tareas de trabajo, para posteriormente analizar el control desde la Sociología del Trabajo, como una técnica de dominación y poder que debe considerar como sus cimientos la relación contradictoria entre capitalistas y trabajadores. Como tercer punto, se retoman algunos aportes en materia de control desde los Critical Management Studies, en donde se observa al control laboral desde los aportes teóricos de Foucault a partir de Marcela Zangaro; en punto final en torno al tema de control laboral se dedica a mostrar dos tipologías de mecanismos de control laboral.

En el segundo apartado de éste primer capítulo se desarrollan algunas reflexiones en torno al tema de género, ya que en esta investigación será utilizada la categoría analítica de género para determinar el papel que ocupa en la construcción de roles y búsqueda de equidad entre los sujetos, y así poder determinar si existe alguna relación entre el género y la ejecución y asimilación del control laboral, es decir, se busca incorporar la categoría de género a las reflexiones teóricas del control en los espacios de trabajo. Este apartado va mostrando diversas reflexiones en torno al tema de género y se va realizando un constructo en función de su relación particular con el control laboral.

El segundo capítulo, muestra en un primer momento las consideraciones teóricas que se tuvieron en cuenta como punto previo para la realización de la estrategia metodológica, que marcó el curso de esta investigación. Es por ello que, este capítulo da cuenta de la pregunta general y del objetivo de investigación, así como

de las dimensiones de análisis que fueron retomadas a lo largo de la investigación, y que se analizaron a la luz de los instrumentos de recolección y análisis de datos para dar respuesta a la pregunta general.

Finalmente, el tercer capítulo consta de la descripción de la organización que se ha tomado como estudio de caso denominado para efectos de la investigación y por cuestiones de confidencialidad como Call Center NI, dicha descripción se hace a la luz del objetivo de la presente investigación. El punto principal de este apartado tiene que ver con la presentación de los hallazgos de investigación obtenidos a partir de los instrumentos de investigación como el análisis de documentos y la recuperación de la voz de los trabajadores a través de las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO

1. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene la intención de realizar una delimitación teórica sobre el control laboral y el género, con la intención de construir una amalgama teórica que permita analizar conjuntamente éstos dos fenómenos: el género desde una perspectiva socio-cultural y el control laboral desde la sociología del trabajo como una actividad de gestión y de poder. Como paso previo a la conceptualización del control laboral y el género, resulta pertinente y necesario reconocer que estos dos fenómenos se estudian en este trabajo a partir de su aparición en un escenario organizacional, es por ello que resulta importante delimitar qué se entiende en este trabajo por organización.

En segundo lugar, en este capítulo se muestran algunas reflexiones en torno al tema de trabajo; este apartado tiene la función de delimitar teóricamente lo que en esta investigación se entiende por trabajo y la razón por la que se emprende esta tarea puede comprenderse a partir de dos vías: por un lado, el control laboral se ejerce tomando como base las relaciones de trabajo que se desenvuelven en las organizaciones, y por el otro, la teoría fundamental de esta investigación es la Sociología del Trabajo y el trabajo es su categoría principal de análisis.

El tercer punto de este capítulo, muestra algunos aportes teóricos representativos sobre el tema de control laboral, reconociendo que esta es una etiqueta que se le puede dar al control de las actividades de trabajo. Se muestra al control laboral como un ejercicio de gestión y de poder, que utiliza diferentes mecanismos, los

cuales podrían ser clasificados de forma específica para ser utilizados como lente analítico de las diferencias que existen en la asimilación del control laboral por parte del personal.

En el punto cuatro, se identifican las diferencias entre el sexo biológico y el género construido socio-culturalmente, es decir, se realiza una conceptualización de género y roles, para posteriormente reconocer que la base cultural es la que sirve como aparato simbólico y legitimador de las diferencias de género. Además, se desarrollan algunos argumentos que dan cuenta del papel de subordinación socialmente construido de la mujer respecto al hombre.

1.1 La organización.

La preocupación científica no es tanto ahondar y completar el conocimiento de un solo objeto individual, como en cambio lograr que cada conocimiento parcial sirva como puente para alcanzar una comprensión de mayor alcance. Carlos Sabino (1992, pág. 22)

Con la finalidad de que el abordaje teórico aquí presentado sobre el control laboral y el género se desarrolle en términos organizacionales, resulta pertinente situarse previamente en un contexto organizacional, es decir, reconocer que el campo que se utilizará como escenario de análisis es una organización empresarial privada. Para comprender lo que es una organización, resulta pertinente reconocer la dificultad que ha resultado para los estudiosos de las mismas construir una definición que logre englobar la diversidad de elementos que la constituyen y caracterizan, reconociendo con ello los elementos generales que le dan forma sin

olvidar las particularidades que se pueden desarrollar en cada organización. La dificultad, entonces, de comprender lo que una organización es, se encuentra encasillada en la difícil tarea de la teorización de lo general a lo particular, de lo global a lo específico, y viceversa, es por ello que en lugar de buscar incesantemente una definición acabada de organización, resulta de mayor pertinencia comprender que existen tantas definiciones de organización como enfoques de análisis, es decir, cuando un teórico dedica parte de su obra a conceptualizar a la organización, lo hace desde un enfoque de análisis particular y tomando como punto de partida sus intereses particulares de investigación, el resultado por lo tanto, pone a la luz algunos aspectos y deja otros en la sombra, cuando a esto último se le agrega la particularidad de cada organización se hace más comprensible la difícil tarea de lograr una definición acabada que no olvide ninguno de los elementos compartidos y que dé cabida a los rasgos específicos de cada organización. Un ejemplo de lo anterior es la conceptualización que hace Enriquez (1992) el cual afirma que la organización:

“no es sólo un lugar de trabajo cuyo único destino sea hacerse eficaz y eficiente, sino un lugar donde se juegan diversas apuestas [...] es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores” (Enriquez, 1992, pág. 35)

De acuerdo a los intereses de investigación de Enriquez (1992), su conceptualización de organización hace hincapié en las estructuras pero también en la dimensión subjetiva de los hombres y las mujeres que integran a la

organización, lo cual pone en el centro de análisis al actor y a las estructuras; todo ello con la intención de buscar una mayor profundidad en el análisis organizacional y generar conocimiento sobre una organización dinámica, cambiante, poniendo énfasis en la racionalidad de los individuos que generan una vida simbólica en las organizaciones.

Otro ejemplo es la propuesta de Etkin (2005) quien afirma que las organizaciones “son reconocibles para sus integrantes debido a que sus límites y operaciones son identificables y sus procesos también visibles y conocidos; continua diciendo que son además un conjunto social y no sólo un espacio social, son identificadas por sus grupos de influencia” (Etkin, 2005, pág. 27) esta conceptualización está en función de .que uno de los principales temas de investigación del autor es la complejidad en las organizaciones como una característica que envuelve las actividades y los procesos.

Una de las conceptualizaciones de organización que puede considerarse útil para el estudio organizacional, por dar cuenta de las diversas características que la distinguen de cualquier otra agrupación es la desarrollada por Richard Hall:

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. (Hall, 1963, pág. 33).

De la conceptualización anterior se pueden resaltar diversos elementos, en primer lugar, el hecho de que las organizaciones son entes sociales, es decir, que están conformadas por individuos que de alguna manera integran una colectividad que

busca permanecer a través del tiempo. Una de las características que se encuentra implícita en la definición anterior, es la existencia de un(os) objetivo(s) que da fundamento a la organización y por lo tanto es determinante en la conformación de su estructura, es decir, las organizaciones tienen metas y tratarán de aprovechar sus componentes y los factores ambientales a su favor a través de la generación de estructuras que den coherencia a sus actividades y procesos.

Además, la organización debe prestar atención a los cambios ambientales a fin de que tanto su estrategia como su estructura sean adaptables y aprovechen las transformaciones del contexto. Por otro lado, a partir de la definición de Hall (1963) es posible resaltar que todas las organizaciones tienden a la formalización y cumplimiento de determinadas reglas y parámetros de división de las actividades, coordinación, evaluación, comunicación, responsabilidad y grados de autoridad; es decir, formalizan sus normas, dando orden a sus actividades, acciones y decisiones.

Otra definición que resulta de gran utilidad para comprender lo que es una organización es la desarrollada por Kast y Rosenzweig (1988) quienes afirman que las organizaciones consisten en: arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupo; sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas” (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 5) las organizaciones han sido visualizadas como una colectividad con metas, y al hacerlo se abre la posibilidad de comprender que buscarán reclutar a individuos que cuenten con las competencias necesarias (conocimientos, actitudes, aptitudes y) que permitan potencializar la

capacidad organizacional y garantizar que la organización perdure. En este sentido se puede afirmar que la implementación de gestión de recursos humanos por competencia busca “mejorar la productividad y mantener un clima laboral propicio las buenas relaciones laborales, elevando los niveles de competitividad del individuo mediante el incremento del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización” (Zarazua, 2007, pág. 57).

Sin embargo, es pertinente recordar que las organizaciones desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales (EO) son un instrumento de los sujetos (Barba, 2013) y por lo tanto, recurrirán a ella para obtener diversos recursos que van desde económicos hasta simbólicos, es decir, buscan recursos para sobrevivir y realizarse.

Esta situación de intercambio entre la organización y el sujeto evidencia una relación de dependencia mutua entre capital y trabajo, y permite visualizar a la empresa como un espacio de interacción social. De acuerdo a Ervin Goffman (1993) metafóricamente, es posible considerar a la organización como escenario y al sujeto como actor, comprendiendo así a las interacciones que se dan al interior de una organización como parte de una representación teatral¹.

Talcott Parsons, uno de los representantes contemporáneos de la Teoría de la Interacción social, a partir del estructural funcionalismo, relacionó a la interacción con el sistema social, definiendo al sistema social como:

“una pluralidad de actores individuales que interactúan entre sí en una situación que tiene, al menos, un aspecto físico o de medio ambiente,

¹ La idea de representación será retomada en el apartado de asignación de roles de género.

actores motivados (...) y cuyas relaciones con sus situaciones -incluyendo a los demás actores- están mediadas y compartidas por un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos (Ritzer, 2008, pág. 118).

Para efectos del presente trabajo es importante reconocer que dentro de una organización existen diferentes sujetos que en su carácter individual utilizarán sus propios recursos para ejercer control o poder sobre los otros sujetos o bien diseñarán una estrategia de negociación. Es decir, dentro de la pluralidad de interacciones que pueden llevarse a cabo en una organización, es de interés particular la interacción que se da en términos de control laboral en un contexto de diferencias de género.

En este apartado, se retoma la consideración sociológica de la organización como espacio de interacción social, con la finalidad de resaltar que al entenderla así es posible observar el ejercicio de control como un proceso interno de la organización, pero que se encuentra enmarcado por acontecimientos contextuales más amplios, lo cual da lugar al análisis cultural de la configuración social de las diferencias de género. Es decir, observar a la organización como escenario de interacción social permitirá enmarcar las relaciones laborales en un contexto de diferencias de género y resaltar el carácter simbólico del ejercicio de control laboral. Considerar a la organización como un espacio social que fomenta, entre otras cosas, que las personas se relacionen, permitirá reconocerla como un ente que permite y fomenta las relaciones interpersonales entre sus miembros, es decir, se ve a la organización como un espacio donde no sólo se llevan a cabo procesos formalmente establecidos sino que se reconoce que dicha organización esta conformada por personas y que estas se relacionan socialmente como parte de los procesos formalmente

establecidos, pero sobre todo surgen entre ellas relaciones informales de interacción.

En sentido general se puede afirmar que todas las empresas son organizaciones pero no todas las organizaciones son empresas; por este motivo, se presenta la definición de empresa privada construida por García y Casanueva (2001) quienes la entienden como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García & Casanueva, 2001, pág. 3). Esta definición resulta representativa debido a que permite hacer hincapié en algunos puntos distintivos entre la organización y la empresa, de forma particular es posible afirmar que la distinción entre empresa y organización no se encuentra en sus elementos constitutivos, sino en la forma en que gestiona sus elementos ya que dicha gestión tendrá como fin el cumplimiento de un objetivo lucrativo, es decir, se buscará gestionar los recursos necesarios para obtener un producto que pueda ser intercambiado en el mercado a cambio de una retribución económica.

Por otro lado, las organizaciones tienen diferentes fines, es decir no sólo fines económicos, y se puede considerar que al ser entes más amplios engloban a las empresas, es decir, las empresas son un tipo de organización.

Se ha hecho en este punto la distinción entre organización y empresa debido a que en lo subsecuente se utiliza indistintamente la palabra organización o empresa para referirse a un tipo de organización en particular: la empresa privada; sin embargo, es pertinente reconocer que se tiene claridad sobre sus diferencias empíricas y teóricas.

1.2 El trabajo.

“No es el trabajo en sí mismo, sino la reacción del obrero ante él y a este respecto es cuando la sociología tiene sentido”

Braverman (1987, pág. 43).

En este apartado se presentan algunas reflexiones teóricas sobre el tema del trabajo, debido a que esta es considerada como la categoría y objeto principal de estudio de la Sociología del Trabajo² y para efectos de esta investigación es precisamente ésta última una de las perspectivas teóricas fundamentales.

El tema de trabajo, al igual que el de organización, ha sido analizado desde diferentes posturas teóricas, epistemológicas y metodológicas; sin embargo hasta 1970 el discurso del trabajo compartía tres planteamientos teóricos fundamentales: 1) el término trabajo refería a toda actividad productiva realizada a cambio de una retribución monetaria; 2) se destacaba la capacidad del trabajo como una actividad que estructuraba a las sociedades; y 3) el trabajo construía identidad social y colectiva a través de la figura del trabajador (asalariado) (Prieto, 2011, pág. 455).

Los tres puntos anteriores han sido fuertemente cuestionados debido principalmente a hechos de la dinámica real que hacen evidente que las cuestiones de trabajo atienden a situaciones particulares, se dan sobre nuevas bases y tienen

² La Sociología del Trabajo es “el estudio de colectividades humanas muy diversas por su tamaño, por sus funciones, que se constituyen para el trabajo, de las reacciones que ejercen sobre ellas, en los diversos planos, las actividades de trabajo constantemente remodeladas por el progreso técnico, de las relaciones externas, entre ellas, e internas, entre los individuos que las componen” (Friedmann & Naville, 1997, pág. 7).

diversos resultados a nivel individual, grupal y social; es decir, se ha cuestionado no sólo el papel central del trabajo como categoría de ordenamiento social, sino como constructor de identidad social. Por lo tanto, el consenso respecto a los tres puntos anteriores se ha tornado sumamente complicado entre los estudiosos del trabajo, por ejemplo, el punto tres ha sido ampliamente debatido debido a que no es posible hablar de una masa trabajadora homogénea al menos en sus intereses, sino más bien es heterogénea y desagregada, con necesidades y características laborales particulares.

El estudio del trabajo se puede dividir en tres etapas: la primera se sitúa entre los siglos XVIII y XIX y se desarrolla en Europa, la segunda abarca desde la transición del siglo XIX al XX y hasta los años setenta del siglo XX, finalmente la tercera etapa es considerada como la actual (siglo XXI).

En el siglo XVIII la ilustración da paso al estudio laico y a un nuevo ordenamiento social, sin embargo, los ilustrados no desarrollan un pensamiento único y uniforme acerca del trabajo, sino más bien la categoría de trabajo se convierte en la denominación de todos los trabajos, así mismo, el trabajo ya no es considerado como una actividad penosa como lo era en la Edad Media, y ahora es considerado como una actividad capaz de producir la riqueza de las naciones y prosperidad material; por lo tanto, es justamente en esta etapa donde se genera la relación inseparable entre trabajo y mercado y se entiende al trabajo como una actividad productiva realizada en el mercado a cambio de una remuneración, y a los sujetos que realizan aquel trabajo se les denomina asalariados. En la segunda etapa, se observa la inserción del Estado como un ente regulador de las relaciones de trabajo,

y el trabajo asalariado se convierte en una vía para la obtención y disfrute de bienes económicos y públicos; se llega de este modo a una sociedad salarial que está organizada a partir de la norma del pleno empleo del buen empleo asalariado; en esta etapa el estudio del trabajo y de las relaciones de trabajo (*industrial relations*) se desarrollan principalmente en Gran Bretaña y Estados Unidos a partir de autores como Sidney, Webb y Commons, posteriormente con Dunlop y Weber, y fundamentalmente a través de la Sociología del Trabajo fundada en Francia por Friedmann y Naville . La tercera etapa (actual), se caracteriza por la crisis del pleno empleo, de las organizaciones sindicales y de la clase trabajadora; en este sentido, se observa que el mercado de trabajo está favoreciendo el trabajo asalariado temporal y a tiempo parcial y comportamientos individualistas entre la clase trabajadora, de esta forma la sociedad salarial se transforma en la sociedad del empleo flexible, la identidad social ya no se define a partir del trabajo sino a partir del nivel y tipo de consumo. (Prieto, 2011, págs. 455-480)

El reconocimiento del trabajo como categoría de análisis para el estudio y comprensión de las relaciones laborales, ha implicado, como es de esperarse, un esfuerzo considerable por lograr su categorización, caracterización y conceptualización, de forma general se puede entender al trabajo como “la actividad social mediante la cual el hombre (fuerza de trabajo), con ayuda de las herramientas y condiciones materiales indispensables (medios de trabajo), transforma los objetos de trabajo (materia prima o bruta) con el fin de satisfacer sus necesidades de conservación y reproducción” (Finocchio & Gojman, 1998), en esta definición el trabajador es reconocido como portador de fuerza de trabajo y al resultado del trabajo (bienes y servicios) como un medio de satisfacción de necesidades, es decir,

se observa al trabajo como una actividad benéfica no sólo para quien lo realiza, sino para un grupo social particular que podrá satisfacer sus necesidades a través de la obtención de un producto o servicio que resulta de la etapa final del trabajo.

Sin embargo, analizar el trabajo como una caja negra en la que ingresan fuerza de trabajo, medios de producción y se tiene como resultado bienes y/o servicios, resulta una concepción acotada, y que para efectos de este trabajo puede enriquecerse con algunos aportes del sociólogo mexicano De la Garza (2000), para él el estudio del trabajo debe hacerse conjugando su conceptualización meramente objetivista (que se ejemplifica en la definición anterior de Finocchio y Gojman) con una visión subjetivista, que dé cuenta de que el trabajo es construido culturalmente y se da sobre bases de poder, por lo tanto para él el trabajo puede comprenderse de forma amplia como una:

“actividad física transformadora de la naturaleza, que se extiende al hombre mismo en su físico, pero sobre todo en su conciencia, [...por lo tanto, el proceso de trabajo se trata de una relación social en donde interactúan los hombres con la finalidad de...] creación o circulación de valor, pero también es poder y dominación, consenso o coerción, autoritarismo o convencimiento, fuerza o legitimidad, [...] el trabajo también es proceso de trabajo, instituciones y relaciones de fuerza, es salario y empleo” (De la Garza, 2000, págs. 32-33).

La definición anterior hace referencia al trabajo como actividad física, pero que de cierta manera implica también un esfuerzo mental y un determinado manejo emocional que de sustento a las relaciones personales que se desencadenan como parte del proceso de trabajo, es decir, los requerimientos hacia el sujeto para poder

realizar una actividad de trabajo van mas allá de lo físico y de lo que algunos autores han denominado el *saber hacer* una actividad laboral sino que, además, implican un *saber ser* trabajador, por lo tanto, es posible afirmar que las relaciones contradictorias entre capital-trabajo que engloban las relaciones laborales se dan sobre bases de poder y dominación del primero hacia el segundo en torno a conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir, el capital cuenta con mayores recursos de poder no sólo sobre la fuerza física de trabajo sino además sobre una fuerza mental o psicosocial, el capital a través de la gestión realiza una evaluación constante de lo que el trabajador sabe hacer, en torno a actividades y funciones, pero además evalúa su comportamiento y formas de reacción ante diferentes acontecimientos desencadenados alrededor de sus funciones laborales.

Por las razones anteriores, en esta investigación se adopta la conceptualización anterior de trabajo debido a su riqueza reflexiva y al reconocimiento explícito de que las relaciones de trabajo están permeadas de relaciones de poder y dominación; esta definición permitirá, en el apartado siguiente comprender la conceptualización que se hará de control laboral. Entender las particularidades del trabajo en general y del proceso de trabajo en particular permitirá una comprensión útil sobre las prácticas particulares que se desencadenan en torno al trabajo.

Como se mencionó con anterioridad la etapa actual de los estudios del trabajo marcan el análisis del trabajo a partir de concebirlo con una nueva morfología, lo cual permite estudiar diferentes aristas y también reconocer que los trabajadores presentan características distintas, es decir la masa de trabajadores ya no es homogénea, como lo muestra la cita siguiente:

“operario industrial y rural clásicos, en relativo proceso de retracción (desigual, cuando se comparan los casos del Norte y los del Sur), hasta los asalariados de servicios, los nuevos contingentes de hombres y mujeres tercerizados, subcontratados, temporarios, que se amplían. *Nueva morfología*, en la que se puede ver, simultáneamente, la retracción del operario industrial de base taylorista-fordista y, por otro lado, la ampliación de las nuevas modalidades de trabajo que siguen la lógica de la flexibilidad toyotizada, según ejemplifican las trabajadoras *de telemarketing y call center*” (Antunes, 2007, págs. 43-44)

En torno a esta última reflexión, resulta pertinente mostrar que la clase trabajadora se ha visto modificada en cuanto a su constitución y por lo tanto, en su caracterización, es decir los trabajadores ya no pueden verse como una clase homogeneizada porque esto implicaría hablar de rasgos compartidos, de una misma identidad, por el contrario es posible observar que los rasgos y las identidades son plurales. Los cambios en el mundo del trabajo han implicado el surgimiento y crecimiento del sector económico de servicios o tercer sector, el cual como es de esperarse cuenta con características específicas y con requerimientos hacia el trabajador también distintos. El surgimiento de nuevos tipos de trabajo, acompañados de cambios en los mercados competitivos ha hecho que las organizaciones construyan estructuras y procesos adaptables y flexibles ante los cambios económicos, políticos y sociales, situación que obviamente cambia las bases sobre las que se dan las relaciones laborales convirtiéndolas en flexibles y temporales.

1.3 El control como poder y como técnica de eficiencia.

Zangaro menciona que Foucault utiliza el concepto de “técnica” o “tecnología” para hacer referencia a las prácticas que desarrollan los individuos cualquiera sea su objeto. Las tecnologías de poder son las que unos individuos aplican a otros imponiéndoles finalidades y objetivos. El management puede ampliarse si se lo considera como una tecnología de poder porque impone al individuo obligaciones heteroimpuestas que se complementan con obligaciones autoimpuestas.

Parfraseando a Marcela Zangaro (2011b).

Algunas investigaciones teóricas y empíricas que ubican al control organizacional como objeto de análisis, permiten para efectos de esta investigación considerar que el tema de control puede analizarse desde dos perspectivas particulares: como parte del ejercicio de poder-dominación, o como instrumento de gestión para el logro eficiente de las metas organizacionales.

Desde el campo disciplinar de la sociología del trabajo se observa que la relación capital-trabajo es una relación de poder y dominación fundamentada en la desigualdad de intereses y recursos (Friedmann & Naville, 1997), por lo tanto, la relación laboral capitalista es contradictoria; se podría afirmar que la organización es vista como una pluralidad de poseedores de poder y que obtienen este a partir de una pluralidad de fuentes. El poder entendido en términos de Weber quien puede significar “la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1996, pág. 43); por lo tanto podríamos afirmar que las relaciones inmersas en un escenario empresarial implican poder.

Sin embargo, para efectos de esta investigación interesa un tipo de poder en particular, que se refiere al control que se da en torno a las actividades de trabajo, específicamente denominado en este trabajo como: control laboral.

Como se ha dicho anteriormente, la organización pretende disponer ordenadamente de las interacciones humanas que se desarrollan al interior, y en este sentido los mecanismos de control ayudarán a delimitar las interrelaciones y mantenerlas en un estado que sea beneficioso para la organización, es decir, el control es visto en primera instancia como una actividad que permite ordenar y coordinar las acciones individuales a través de mecanismos que buscan crear obediencia y disciplina como condiciones benéficas para el logro de los fines últimos de la organización. De acuerdo a lo anterior, el control laboral resulta un ejercicio fundamental dentro de las organizaciones debido a que “para el capital la apropiación y la propiedad del conocimiento fue –y continúa siendo- fundamental. El dispositivo disciplinario se despliega [...debido a la existencia de una...] clase poseedora de los medios de producción y otra que, careciendo de ellos, debe entrar de manera forzada en una relación de venta de su fuerza de trabajo por un salario” (Zangaro, 2011a, pág. 52), la contradicción entre la relación capital y trabajo es la justificación y razón por excelencia de la necesidad de que los poseedores de la fuerza de trabajo sean controlados por los capitalistas³, es por ello que una de las tareas principales de la gestión es la búsqueda incesante y desarrollo de mecanismos cada vez más

³ El capitalista, es en teoría cualquier persona que posea un excedente y lo invierta para extraer un beneficio que supondrá un incremento del excedente inicial (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 37)

eficientes de organización del trabajo y de medición de la productividad y eficiencia; ante esta situación Castillo afirma que:

“el esfuerzo del capital se encuentra dirigido, por un lado, a aumentar la productividad y, por otro, a facilitar la interiorización de la disciplina. Estos últimos aspectos resultan claves para la eficacia de las técnicas de disciplinamiento puesto que se trata de interiorizar en la propia estructura fabril las condiciones materiales y sociales de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo para facilitar, sin las evidencias de lo que es exterior y explícito, los procesos del capital" (Castillo, 1991)

Sin embargo, es importante resaltar que el control como ejercicio dentro de las organizaciones puede ir enfocado hacia dos puntos: al control de los procesos o al de los sujetos; interesando en esta investigación el control hacia los sujetos.

Desde la base del ejercicio de poder, se puede encontrar en Giddens un primer acercamiento a la definición de control, para él “poder es el medio de obtener que se hagan las cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana [...] el control es la capacidad que ciertos actores, grupos o tipos de actores poseen de influir sobre las circunstancias de acción de otros” (Giddens, 2011, pág. 309), es decir, se entiende al control como un tipo de poder. Retomar la conceptualización de control desde esta perspectiva permite ubicar la relación entre los sujetos y sus capacidades de influencia sobre el otro, con la finalidad de reconocer que tanto el empleador como el empleado pueden negociar sobre ciertas bases y que sus acciones de rechazo o conciliación resultantes tendrán una repercusión en el sistema organizacional en su conjunto.

Por lo tanto, el control laboral, es decir aquel que se ejerce dentro de las organizaciones en torno a las actividades de trabajo buscará delimitar las acciones de los empleados en un contexto de obediencia o consentimiento por parte de estos últimos.

Ahora bien, continuando con el planteamiento inicial de este apartado se reconoce al control como una técnica de gestión que permite incrementar la producción y que tiene como finalidad realizar un seguimiento del avance o curso de las actividades y las acciones de las personas en pro del logro de los objetivos, detectar desvíos respecto del plan de trabajo original y determinar las acciones correctivas que deberán tomarse. El control visto desde esta perspectiva de análisis puede ubicarse dentro del campo de la Administración y por lo tanto se considera que generalmente se centró en la verificación, para asegurarse que los esfuerzos de la organización estuvieran encaminados al logro de los objetivos y estrategias; y por lo tanto se basó en el diseño de artefactos como indicadores y estándares establecidos para ejercer un dominio sobre los comportamientos (Ramírez, Vargas, & : De la Rosa, 2011, págs. 31-32).

Sin embargo, esta postura no da cuenta de procesos alternos que se desarrollan en torno al ejercicio de control, por ejemplo no reconocen algunos procesos subjetivos que se desarrollan en torno a las actividades de control como pueden ser la búsqueda de recursos que permitan negociar una mejor posición dentro de la relación laboral, al mismo tiempo no reconoce el proceso de aceptación (disciplina

o dominación)⁴ o negación por parte de los agentes individuales y colectivos del ejercicio de control.

1.3.1 El control desde la Sociología del Trabajo.

Para los efectos de esta investigación, la perspectiva teórica que muestra mayor riqueza para el estudio del control laboral es la Sociología del Trabajo y es a partir de ella que se puede reconocer al control como una técnica de dominación más que de gestión de la producción, es decir como un tipo de poder enfocado a incrementar la eficiencia de la organización en torno a sus actividades de trabajo y a favor del logro de los objetivos organizacionales. Hacer uso de esta perspectiva epistemológica, permitirá reconocer la habilidad por parte de los gestores empresariales para conseguir que los comportamientos y acciones de los trabajadores cumplan con los parámetros deseados por parte del capitalista; por tal motivo se puede reflexionar que el control dentro de las organizaciones tiene como finalidad no sólo disciplinar y ajustar las acciones individuales y colectivas en pro de los objetivos organizacionales, sino además dominar e incluso someter las voluntades individuales. Reconocer que el trabajador es un sujeto activo y que el lugar de trabajo es un espacio en disputa, permite resaltar que los encargados de la Dirección Organizacional (DO) buscan obtener el máximo esfuerzo y rendimiento por parte del trabajador a cambio de la mínima recompensa, situación que no es

⁴ El concepto de dominación significa la probabilidad de que un mandato sea obedecido. En cambio el concepto de disciplina encierra el de una "obediencia habitual" por parte de las masas sin resistencia ni crítica. (Weber, 1996).

afrontada en total pasividad por el trabajador; por lo tanto, se debe reconocer a la organización como un espacio que “tiene rasgos de complejidad, no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable” (Etkin, 2005, pág. 57)

En este sentido, desde la perspectiva marxista las relaciones laborales deben comprenderse a partir del antagonismo social entre los poseedores de la fuerza de trabajo y los dueños de los medios de producción, desde la perspectiva de Marx (2002) es posible estudiar al trabajo como un antagonismo inherente a las relaciones sociales capitalistas, a partir de la comprensión de que históricamente la clase capitalista representada primero por los agrarios impuso a la población rural a fuerza de latigazos y tormentos una legislación que impulsaba la disciplina que requería el sistema de trabajo asalariado para su reproducción (Marx, 2002, pág. 922); una de las actividades propias del control laboral implica buscar que la disciplina perdure en los espacios de trabajo.

La presencia del ejercicio de control hacia el trabajador principalmente en las organizaciones privadas implica por parte de la Dirección “distribuir sus recompensas y sanciones según la actuación, de manera que aquellos cuya actuación se ajusta a las normas de la organización sean recompensados, y aquellos cuya actuación se desvíe de ellas sean castigados” (Etzioni, 1972, pág. 105). En este sentido, se puede comentar que para conducir las conductas de los trabajadores hacia el logro de los objetivos organizacionales se requiere observar a la organización no sólo como un campo de confrontación entre dos adversarios, o la vinculación de uno con otro, sino como una cuestión de gobierno; gobernar en este sentido es “estructurar el posible campo de acción de los otros” (Ibarra, 2001,

pág. 321) es decir, lo que se busca en última instancia es el desarrollo de prácticas de colaboración y cooperación entre la Dirección y los trabajadores, lograr sinergia por medio del involucramiento; por lo tanto, como parte de la administración de los llamados Recursos Humanos se ha legitimado como adecuado que el empleador cuente con un abanico de mecanismos para ejercer control sobre el trabajador. Estos mecanismos se pueden esquematizar, como se ha argumentado con anterioridad, en un continuum que vaya desde la planeación de su tarea por medio de un control jerárquico (lo cual podría encerrarlo en una “jaula de hierro”⁵) hasta mecanismos disciplinarios más sutiles que lo envuelven en ideologías de inclusión y adhesión.

1.3.2 El control en la Teoría de la Organización.

De acuerdo a Boltanski y Chiapello (2002) es posible comprender el tema de control si coincidimos con ellos en la concepción de que la historia de la gestión empresarial puede ser considerada como la historia de una sofisticación permanente de los medios de dominación en cuanto ocurre en la empresa y su entorno (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 127); es por ello que los cambios en materia de control laboral pueden ser comprensibles a través del análisis de los aportes teóricos del Taylorismo-Fordismo, después recurrir a algunos postulados de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas y finalmente resaltar algunos aportes de la Escuela de la Burocracia.

⁵ Metáfora utilizada por Max Weber en La ética protestante y el espíritu del capitalismo, para referirse al aumento del control y el cálculo racional en el sistema capitalista crecientemente burocrático.

El taylorismo surge después de la Segunda Revolución Industrial, en un contexto en el que la complejidad de las grandes organizaciones comenzaba a mostrar dificultades para la organización del trabajo y en el que se observaba aun el predominio del trabajador como poseedor del saber-hacer de su actividad (oficio), por las razones anteriores el control en la llamada Administración Científica se realiza sobre el proceso de trabajo intentando quitar el control que ejercían los trabajadores sobre el ritmo del trabajo y las máquinas utilizadas en el proceso productivo (Taylor, 1997); (Taylor, 1983); (Reed, 1996).

El ejercicio de control en el taylorismo, encuentra como su principal objetivo la adecuación de los movimientos corporales al *one best way* (la mejor forma) de llevar a cabo una tarea, para lo cual utiliza estrategias de control como: estandarización de tareas, procedimientos y herramientas a través de un trabajo individualizado y bien remunerado para fomentar que el trabajador aprenda la forma científica de llevar a cabo su tarea. El control taylorista busca la adecuación del cuerpo a los ritmos del proceso de trabajo, dejando de lado la subjetividad del trabajador (aporte que se verá más adelante en la Escuela de las Relaciones Humanas).

Los principios de Taylor (1997) están marcados por el determinismo y la generalización, es decir, los obreros son considerados como una masa homogénea que debe ser sometida a leyes naturales y mecánicas, se desconoce la singularidad de los obreros. El control se ejerce por medio del establecimiento de los ritmos por parte del empleador y ya no del trabajador como en épocas precedentes (del oficio y gremios). De acuerdo a Coriat (1985) el cronometro pasa de ser un mecanismo de medición de tiempo a un instrumento de opresión y control del trabajador.

El discurso de Taylor (1997) al ser leído de primera mano, llega incluso a convencer de su justicia e imparcialidad a favor del trabajador, por ejemplo, propone el pago justo para el trabajador por la ejecución adecuada de su trabajo: El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado (1997), en este sentido el taylorismo encuentra legitimidad ante el empresario, ya que lo ubica como el nuevo poseedor del poder sobre el proceso de trabajo, y resalta como un discurso funcionalista que permite eliminar el desperdicio de recursos, principalmente del recurso humano; y por otro lado es aceptado por el trabajador ya que al momento de adherirse a esta nueva organización del trabajo se incentiva su instinto de competitividad al otorgarle mayores beneficios económicos como consecuencia de su incremento productivo. Se considera que el éxito del taylorismo, el cual sigue siendo utilizado como mecanismo de gestión, se encuentra arraigado en su capacidad para modificar los sentidos y las fuentes de poder, tanto de los trabajadores como de los empleadores; es un discurso doblemente vendido.

Por otro lado, es Henry Ford quien lleva a otras dimensiones la administración científica de Taylor, al implementar el sistema de producción en masa por medio de la cadena de montaje y la línea transportadora, en el contexto de la industria automotriz. Ford lleva el control del trabajador a su máxima expresión, controlando aspectos incluso de su vida personal. Esta situación se ve representada en el

aumento salarial⁶ otorgado por Ford (presentando un incremento de 2.5 a 5 dólares) con la intención de que los trabajadores se convirtieran en consumidores potenciales del famoso modelo Ford T, en este sentido se observa la visión holística de la masificación, reconociendo que toda producción en masa debe garantizar su sobrevivencia por medio del consumo en masa. El control de los ritmos de trabajo se ve intensificado, ya no por supervisores como en el taylorismo, sino por una máquina que es: la línea de montaje, que hace que el trabajo se traslade hasta donde está el obrero y no al revés; en este sentido resulta importante cuestionarse sobre lo que aquí denominamos la maquinización de la disciplina, es decir ya no será el supervisor quien detendrá el orden y la disciplina sino la línea de montaje (Coriat, 1985); la relevancia del control por medio de las máquinas permite visualizar una despersonalización y deshumanización de partes sustanciales del proceso de trabajo. Para efectos de este trabajo, uno de los aportes fundamentales del taylorismo-fordismo en materia de control laboral está enmarcado por la búsqueda incesante de reducir los tiempos muertos de trabajo a través del estudio de tiempos y movimientos (taylorismo) y con la implementación de la cadena de montaje (fordismo); en estricto sentido para este trabajo es de suma importancia la cronometrización y la división técnica y social de la tarea lo que se convierte en el rasgo distintivo del taylorismo y como menciona Braverman (1974) el fordismo logra

⁶ El aumento salarial era otorgado a obreros que además de ajustarse a las reglas de la fábrica, también mantuvieran una vida privada alejada de vicios (como: beber, fumar y/o asistir a bares); lo que daba mayor seguridad de que el dinero se utilizaría en adquirir bienes duraderos, como el auto Ford T.

la imposición del tiempo preestablecido a través de la implementación de la línea de montaje.

Continuando con los aportes teóricos en materia de control laboral, se debe recordar que la Escuela de las Relaciones Humanas surge a comienzos del siglo XX como un discurso creado por investigadores que tenían como formación inicial la psicología, Mayo (1972) , Roethlisberger y Dickson (1966) son los principales representantes de esta Escuela, estos investigadores realizaron experimentos que buscaban encontrar el grado de influencia de las condiciones ambientales y físicas en la productividad de los obreros, con la finalidad de adecuarlas en pro del rendimiento. Sin embargo, tras varios años de investigación y ajuste en las dimensiones y metodología de investigación utilizada para comprobar sus hipótesis, encuentran de forma inesperada que son los factores psicosociales los que pueden aumentar la eficiencia en las organizaciones (Mouzelis, 1975). Es precisamente la actividad de experimentar lo que caracteriza a las investigaciones de esta escuela, en estas investigaciones el empleado es utilizado como conejillo de indias y se modifican intencionalmente factores que alteran sus condiciones físicas y emocionales de su lugar de trabajo.

El descubrimiento de que los sentimientos son un factor determinante de los intereses y motivaciones del individuo, se emplea como una variable susceptible de control; este reconocimiento del ser humano y de su subjetividad como parte sustancial de la productividad, finalmente, no otorga una mayor humanización a la actividad de control, sino únicamente sirve para innovar mecanismos de gestión que permitan una mayor cooperación del individuo para preservar el estado normal o de equilibrio (armonía de clases), uno de estos instrumentos es la motivación que

busca lograr una mayor adherencia del trabajador a los objetivos organizacionales. Por otro lado, el reconocimiento de los grupos informales permite ejercer un doble control hacia el trabajador, utilizando las reglas que estaban de antemano establecidas (formales) y permitiendo el surgimiento de grupos al margen de la estructura formal (grupos informales), es decir, incluso lo que no estaba escrito y que, por lo tanto, no era aceptado por el trabajador como parte de las reglas contractuales, formaban parte de su control, sus relaciones sociales, en las que él podía encontrar una salida a la rigidez de su condición laboral, ahora también eran utilizadas como un motivante que permitía la socialización y, por lo tanto, la legitimación de prácticas de dominación que aunque no estaban formalizadas, si eran consideradas como habituales y normales.

Ante este aspecto cabe preguntarse ¿Qué tan humana es esta nueva postura? ¿El reconocimiento del factor humano otorga mayor conciencia de su naturaleza sensible y suave en comparación con la maquina? Es posible considerar que la Escuela de las Relaciones Humanas otorgó mayores estrategias para ajustar los tornillos y las tuercas de los individuos de una forma tan sutil que pareciera beneficiosa para los sujetos al darles la ilusión de que por fin se había reconocido su papel central y particular en torno al proceso productivo. Este discurso “humanizante” que resalta los aspectos psicosociales que afectan al individuo y que pueden ser empleados en pro de la productividad y eficiencia de sus actividades laborales colectivas, es retomado posteriormente bajo un nuevo enfoque que en última instancia pone de relieve la posibilidad de utilizar otras características subjetivas a favor del incremento de los niveles de productividad, eficiencia, eficacia y calidad.

A través de la lectura de algunos hallazgos de investigación y propuestas teóricas de la Escuela de las Relaciones Humanas, se puede visualizar un cambio fundamental en materia de control laboral, el cual da paso al control no sólo físico del trabajador en materia de sus actividades laborales, sino que además al control de su subjetividad. En este punto se leen los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas a partir de poner en el centro de análisis a la motivación del ser humano dentro de las organizaciones como punta de lanza en el incremento del desempeño del trabajador. De acuerdo a Argyris (1975) se debe observar este nuevo discurso como un puente que existe entre la satisfacción del individuo y los requerimientos organizacionales. La satisfacción de las necesidades jerarquizadas por Maslow (1970) va a representar un instrumento de control, ya que la organización es observada por el trabajador como una fuente para satisfacer sus necesidades, pasando de mecanismos de control coercitivos y externos al individuo, a la integración o introyección del control, en este sentido podría afirmarse que el control pasa a ser parte del Yo del individuo (Ferenczi, 1912).

La Teoría de la Burocracia, adquiere este nombre porque conceptualiza a la organización con base en el tipo ideal desarrollado por Weber en el marco de la sociología política, como un instrumento que permitiría entender y pronosticar el desarrollo de la sociedad moderna. Weber es el principal exponente de ésta Escuela, él realizó una taxonomía de tres tipos de dominación: Tradicional, Legal-Racional y Carismática, planteando que la forma de organización burocrática es la forma más pura de lograr una dominación legal-racional, debido a que tiene reglas: claras, racionales, formalizadas e impersonales; a que sus participantes están profesionalizados y que hay un sistema jerárquico de autoridad (Weber, 1996).

En esta corriente discursiva, a diferencia de las anteriormente descritas, ubica a la organización como un mecanismo de poder-dominación sobre el trabajador, reconoce la influencia de la estructura (parte rígida) y los procesos (parte dinámica) de una organización como mecanismos creadores de dominación y sumisión de los integrantes de una organización a las metas y políticas de la misma.

En la Burocracia, la legitimación del control se da tomando como base el ejercicio de dominación y que por sí mismo busca la obediencia, lo cual de acuerdo a Weber (1996) refiere al hecho de que el individuo obedece porque le hace sentido el mandato en función de la concordancia con sus intereses particulares. Hasta este momento, es claro que el ejercicio de control con base en esta escuela está en función de las reglas formalmente establecidas: las reglas escritas, que otorgan a cada quien su lugar y su campo de poder con relación al nivel jerárquico ocupado, pero ¿Qué tan imparcial e impersonal es una regla (burocrática)? Las reglas son creadas como instrumentos que dotarán y legitimarán el ejercicio de poder/dominación/control⁷ por parte de determinados individuos previamente considerados en la elaboración de la misma regla como detentadores de esta capacidad de poder, sin embargo, como menciona Crozier, (1974) la regla es interpretada, y nosotros afirmamos que por lo tanto, será utilizada con fines y por

⁷ El "poder es el medio de obtener que se hagan las cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana [...] el control es la capacidad que ciertos actores, grupos o tipos de actores poseen de influir sobre las circunstancias de acción de otros" (Giddens, 2011, pág. 309). El concepto de dominación significa la probabilidad de que un mandato sea obedecido. En cambio el concepto de disciplina encierra el de una "obediencia habitual" por parte de las masas sin resistencia ni crítica. (Weber, 1996).

personas distintas a las concebidas en su formulación inicial; con base en esta afirmación podríamos reconocer que la regla otorga legitimación para que las personas dotadas de la autoridad correspondiente ejerzan control (y en ocasiones dominación) sobre otros, pero que esos “otros” también pueden utilizar la misma regla para invertir los papeles y ejercer control; por lo tanto, podríamos observar que en materia de comportamiento no existe una perfecta previsibilidad del mismo.

En el Siglo XXI el tema de control laboral está dando paso al control a través ya no de la jerarquía, sino del cliente; desde que se tiene la concepción de que el cliente es el rey se ha trasladado una parte del control antes ejercido por la jerarquía ya que ahora son los clientes quienes determinan el momento exacto en que la producción debe realizarse, las cantidades y la calidad que esperan de un determinado bien o servicio (Boltanski & Chiapello, 2002, págs. 128-130).

En la actualidad se habla de que los nuevos dispositivos de control se apoyan en una ergonomía más sofisticada, que precisamente por promulgarse como dispositivos más humanos, penetran más profundamente en el interior de las personas, de las que se espera que se entreguen a su trabajo (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 151).

1.3.3 El control en los Critical Management Studies.

La denominación de Critical Management Studies (CMS) se da a un conjunto de trabajos que intentan examinar críticamente el mundo organizacional contemporáneo, retomando, principalmente desde la filosofía, los aportes de

autores como Michel Foucault, Jacques Derrida y Toni Negri, para abordar nuevos temas desde un enfoque teórico y metodológico distinto (Saavedra, 2009).

Desde esta perspectiva se observa que la organización no es solamente un conjunto de formalidades, ni tampoco una pura metáfora (mecánica, biológica, cognitiva, económica o técnica) sino que dentro de ella existen diversos sujetos que se relacionan y se vinculan por lazos de dominación y/o solidaridad (Alonso, 2007); el alejamiento de la concepción que habla de una organización altamente formalizada y por lo tanto, con una alta capacidad de predicción, regulación y control de las relaciones sociales que surgen en su interior, es lo que permite analizar la particularidad de cada organización y sobre todo comprender que los sujetos que participan en ella no pueden alejarse de su subjetividad para someterse sin cuestionamiento a lo que dicta la estructura, la cultura y el conjunto de normas organizacionales en general.

De acuerdo a lo anterior, en materia de control laboral “sobresale la organización como institución de ordenación social y el management como discurso pero a la vez como conjunto de prácticas y estrategias de normalización de los individuos” (Saavedra, 2009, pág. 54), en este sentido se observa un alejamiento considerable de lo que se postulaba en las diversas escuelas de la Teoría de la Organización. Por un lado, se observa la otra cara de la gestión no sólo como una actividad que busca organizar y coordinar las acciones individualizadas en pro de los objetivos compartidos en la organización, sino además como una actividad que utilizando su

legitimidad busca convertirse en un discurso que dé sustento a las prácticas de dominación dentro de las organizaciones.⁸

Por otro lado, cuando al análisis del tema de control se suma el reconocimiento de la dimensión subjetiva de los actores, es posible la introducción de la capacidad de resistencia que tienen los actores, lo cual plantea una visión dinámica del control, debido a que como plantea Alonso (2007) “el control organizacional no es automático, es un logro que ha resultado de la síntesis de lógicas en conflicto” (Alonso, 2007, pág. 330), por lo tanto bajo esta perspectiva se reconoce que la fuerza de trabajo en las organizaciones, al igual que el capital, cuenta con recursos de poder y resistencia; y por lo tanto:

“la amalgama real de elementos que se mezclan en las formas de control y comportamiento organizacional específicas se explica por la capacidad, siempre concreta y limitada de acción y resistencia de todos los agentes en una organización. [...] Estas circunstancias impiden que el control sea completo y fuerzan la adopción de estrategias sucesivas y la combinación de varias de ellas” (Alonso, 2007, pág. 329)

Finalmente, debe reconocerse que el control laboral muestra mayor riqueza como tema de análisis si se lo ve como un conjunto de mecanismos y estrategias, y se suman las tres visiones anteriores que se han presentado en este documento: la visión sociológica, la de la Teoría de la Organización y la de los Critical Management Studies; es decir, la concepción del control laboral como una serie de actividades y estrategias que utilizando como medio de legitimación la necesidad de organizar,

⁸ Zangaro, M. es una de las autoras latinoamericanas que retoma a Foucault para desarrollar toda una corriente que declara como principal punto de análisis la idea del management como un dispositivo de poder.

coordinar y evaluar el trabajo en torno a las actividades laborales, emplea mecanismos basados en la utilización de la estructura formal de la organización, las reglas escritas y el manejo de las subjetividades y factores motivacionales en pro del disciplinamiento del trabajador; y se convierte entonces en una actividad de gestión pero también de poder y dominación. La suma de las visiones antes mencionadas, en materia de control laboral proporciona mayor riqueza analítica para efectos de esta investigación, y es por ello que se observa al control laboral como la suma de estrategias y mecanismos, situación que se analiza en el siguiente apartado.

1.3.4 Mecanismos de control laboral.

La creciente competitividad e incertidumbre que envuelve a prácticamente cualquier actividad económica han afectado indudablemente la forma en que las organizaciones se estructuran y por su puesto a sus procesos; uno de estos cambios, seguramente, tendrá repercusiones en la división, coordinación y control del trabajo.

Por tal motivo, el control, como muchos otros fenómenos, no puede ser comprendido a la luz de entramados simplistas y atemporales, por el contrario se debe reconocer su transformación a través del tiempo. Ver al ejercicio de control del proceso de trabajo como un entramado de un fenómeno más complejo permite reconocer que un cambio en éste, tendrá relación con un cambio en los mecanismos de control utilizados.

El control como un tipo particular de poder se vale de distintos mecanismos, entendidos estos últimos como los instrumentos (o medios) a través de los cuales se buscará gobernar y disciplinar al personal de una organización, por lo tanto los mecanismos de control son decisión de la organización pero son aplicados hacia las acciones, actitudes, habilidades y conocimientos de los trabajadores.

En este orden de ideas se reconoce que las organizaciones han adoptado nuevos mecanismos de control o han ajustado los anteriores, como parte de una adecuación con su medio, el cual se convierte cada vez más en un campo disputado y altamente competitivo, por estas razones las organizaciones han tenido que adecuar sus estructuras, procesos, discursos y productos a las demandas contextuales, lo que implica a la vez impulsar cambios en la gestión del personal, modificándose así actividades como: el diseño de puestos; la selección, contratación y capacitación; la motivación y por supuesto el control.

Algunos hallazgos de investigaciones precedentes que abordan el tema del control laboral como objeto de investigación o como dimensión de análisis, dan cuenta de los cambios en la gestión e involucramiento de los trabajadores; por ejemplo se habla que la gerencia ha impulsado la “cooperación horizontal de los equipos de trabajo, la formación polivalente y la rotación de tareas, en contraposición con el control jerárquico y la responsabilidad individual” (Tkorrent & Ficapal, 2009), sin embargo, en contraposición a lo expuesto por Torrent y Ficapal puede considerarse que no se han abandonado ciertos mecanismos de control para adoptar nuevos, por el contrario los mecanismos adquiridos recientemente se ejecutan sin dejar de aplicar los anteriores.

Con la finalidad de clasificar los mecanismos de control utilizados en el espacio de trabajo, y con ello ordenar los argumentos posteriores en torno a los mismos se recurre a la taxonomía desarrollada por Etzioni y a la realizada por Edwards.

Tipología de Etzioni.

Etzioni (1972, pág. 106) desarrolló una clasificación de las organizaciones, con base en el tipo de poder desplegado por parte de los superiores para controlar a los subordinados, precisamente su énfasis en el poder como elemento diferenciador de las organizaciones es lo que resulta pertinente retomar y enfocarla a los tipos de mecanismos de control utilizados en el proceso de trabajo.

De acuerdo a lo anterior los mecanismos de control podrían ser categorizados en: físicos, materiales y simbólicos.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de los mismos se ha desarrollado el Cuadro 1 el cual hace alusión a los dos actores que influyen en la ejecución de los mecanismos de control laboral, es decir, por un lado se analizan los mecanismos de control desde la perspectiva del superior quien utiliza estos mecanismos para disciplinar al subordinado y por el otro se hace alusión a la reacción de los subordinados ante el ejercicio de control.

Cuadro 1. Mecanismos de control según Etzioni

MECANISMO DE CONTROL	MEDIOS UTILIZADOS POR EL SUPERIOR	TIPO DE CONTROL (PODER)	REACCIÓN DEL SUBORDINADO
Físico	Aplicación o amenaza de sanciones físicas. Bienes y servicios tangibles para afectar el cuerpo	Coercitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Alienante (Actitud negativa). • Calculadora (Actitud negativa o positiva según convenga) • Moral (Actitud positiva)
Material	Económicos	Utilitario	
Simbólico	El prestigio y la estimación de los iguales	Normativo	

Fuente: Elaboración propia a partir de Etzioni (1972, pág. 106)

Tipología de Edwards.

Además de recuperar la clasificación anterior resultaría pertinente retomar la categorización propuesta por Richard Edwards (1979) quien divide al control en: simple o jerárquico (supervisión directa), tecnológico (control a través de la máquina) y burocrático (condiciones jerárquicas).

Se muestra como pertinente retomar estas dos clasificaciones como complementarias, debido a que se considera que los trabajadores de las empresas privadas se encuentran sometidos en la actualidad al menos a alguno de los tipos de control antes mencionados.

Para continuar, el reconocimiento de los cambios en el mundo del trabajo puede contribuir a analizar los cambios relativos en materia de control laboral, y luego entonces visualizar que los mecanismos de control laboral están siendo renovados y, en su caso, intensificados. Como lo menciona Ibarra (2000) "las organizaciones deben construir un escenario que proporcione a los individuos un sentido figurado

de ellos mismos como sujetos de excelencia, haciéndolos responsables directos del destino de la organización; la introyección de esta imagen, que se funda en la exaltación de la perfección narcisista y la capacidad emprendedora (Ibarra, 2000, pág. 265); en las organizaciones privadas el ejercicio del control tiene como objetivo controlar las actividades físicas del trabajador y además se habla de una búsqueda por la introyección⁹ de la cultura organizacional para provocar que las metas y objetivos corporativos se transformen en las directrices personales del trabajador; se pretende tener un dominio simbólico, moldear sus sentidos, no sólo su cuerpo. Sin embargo ¿Es posible afirmar que existe una resignificación¹⁰ de lo que implica ser trabajador y formar parte de una organización? Y por otro lado ¿Cómo afecta el género ante dicha resignificación? De forma particular, podríamos preguntarnos si ¿Existe una relación entre los mecanismos de control laboral que son impuestos en el lugar de trabajo y la creación de sentidos y símbolos? Es decir ¿Repercuten en la concepción de sí mismo como ente individual y como parte de un ente social?

Una vez conceptualizado y contextualizado el tema de control laboral y la utilización de mecanismos para disciplinar al personal en relación a sus actividades dentro del proceso de trabajo, resulta necesario que para poder mostrar como categoría

⁹ Ferenczi define introyección en términos de inclusión de aspectos del mundo exterior a la esfera del Yo. La introyección amortigua la frustración de los deseos insatisfechos y constituye una operación defensiva (Ferenczi, 1912).

¹⁰ Entendida en términos de encontrar un nuevo significado y sentido a las relaciones de trabajo.

analítica al género en relación a la asimilación del control laboral, primero se deben aclarar algunos conceptos sobre el tema de género.

1.4 Género y sexo.

El cuerpo como situación tiene al menos un significado doble. Como locus de interpretaciones culturales, el cuerpo es una realidad material que ha sido localizada y definida dentro de un contexto social; el cuerpo es también la situación de tener que asumir ese conjunto de interpretaciones recibidas.

Judith Butler (1996, pág. 312)

En algún sentido podríamos considerar que el género es una categorización que se edifica tomando como cimiento las diferencias sexuales biológicas entre hombres y mujeres. Robert Stoller es quien, con sus estudios pioneros, establece la diferencia entre sexo y género, después de diversas investigaciones sobre casos en los que a infantes se les había asignado una identidad socialmente construida pero errónea en función de un sexo genético confuso, pudo concluir que después de establecida la identidad de género como miembro de un grupo femenino o masculino resulta prácticamente imposible erradicar dicha adquisición (Stoller, 1968).

El género debe ser considerado como producto de la cultura y el pensamiento humano a través del cual se realiza una identificación de los roles femeninos y masculinos; por lo tanto, el género no es lo mismo que el sexo (referido a las diferencias anatómicas sexuales) sino más bien es una categorización social. Es decir, “la existencia de distinciones socialmente aceptadas entre hombres y mujeres es justamente lo que da fuerza y coherencia a las diferencias de género” (Lamas,

1986, pág. 189); al referirse al sexo se hace alusión a la categorización de hombre y mujer, al referirse en términos de género se realiza la categorización de femenino y masculino (al menos en términos generales). Por lo tanto el sexo puede ser considerado como una diferenciación biológica y el género como una taxonomía construida socioculturalmente.

Si las diferencias de género no están dadas por las diferencias anatómicas, y por el contrario éstas se construyen como mecanismos estratificadores que marcan las diferencias en términos sociales y culturales, y que dotan al sujeto de simbolismos distintos, sería posible de acuerdo a Butler afirmar que “el origen del género no es temporalmente discreto precisamente porque el género no se origina súbitamente en algún punto del tiempo después del cual su forma quedaría fijada” (Butler, 1996, pág. 308); esta afirmación implica que el género es permeado por las variaciones temporales y espaciales de una determinada sociedad y cultura, debido a que la asignación y adopción de roles de género se desarrolla en un marco cultural específico.

1.4.1 La asignación de roles de género.

En este sentido los roles de género tienen sus cimientos en la asignación de *papeles*, comportamientos, lenguajes y simbolismos acordes a los órganos sexuales con los que se ha nacido, por lo tanto los roles se refieren a un moldeamiento por parte de la sociedad sobre las formas de *actuar* de las personas, es decir “la biología no es destino, sino que las identidades socio-simbólicas que se asignan a las mujeres en sus relaciones con los hombres en la organización de la vida en sociedad [... son...] culturales y variables” (Stolke, 2004, pág. 78).

En el párrafo anterior se han resaltado dos palabras (papeles y actuar) con la finalidad de mostrar que los roles pueden ser entendidos a partir de la metáfora teatral como una imposición artificial hacia la persona para que represente un papel específico de algún libreto.

La ubicación psicosocial en un género determinado implicará la asignación de roles específicos, los roles tienen que ver con los papeles asignados a cada persona, el cual alude a la configuración de características y comportamientos impuestos a través de procesos de socialización.

De acuerdo a Marta Lamas en 1942 Linton señalaba que todas las personas aprenden su status sexual y los comportamientos apropiados a ese estatus [...por esta razón...] la masculinidad y la feminidad son status instituidos que se vuelven identidades psicológicas para cada persona [...es decir...] un hombre biológico se puede convertir en una mujer social (Lamas, 1986, págs. 176-177).

Lo anterior permite reflexionar que así como un actor no puede consolidar su carrera por el simple hecho de estudiar actuación sino hasta haber representado su papel en una puesta en escena, de la misma forma un hombre, hablando social y culturalmente, no es tal hasta el momento en que representa su papel masculinizado. Por esta razón podría afirmarse que los roles funcionan como adquisiciones individuales, de las características propias para cada género, con la finalidad de realizar una representación acorde a las apariencias sexuales.

La asignación de roles de género es la base fundamental para crear la diferencia entre mujeres y hombres, en este sentido Simone De Beauvoir (2016, pág. 207)

afirma que “No se nace mujer: se llega a serlo”, esta afirmación engloba la idea de que la sociedad en su conjunto construye al individuo como miembro de un género u otro; sin embargo, antes de pasar al siguiente apartado es necesario hacer una acotación: las diferencias entre hombres y mujeres están construidas sobre bases biológicas que marcan diferencias sexuales pero son resultado de procesos más amplios como la estratificación social basada en aspectos económicos, políticos y de poder.

1.4.2 La cultura como marco contextual. ¿Quién construye las diferencias?

De acuerdo a lo anterior es posible establecer que el género y los roles de género edificados sobre las percepciones de diferencias biológicas, psicológicas y sociológicas entre hombres y mujeres son impuestas a través de un proceso de socialización que se legitima a través de la cultura como aparato constructor y transmisor de actitudes y simbolismos que se transmiten diferenciadamente a hombres y mujeres.

Por estas razones, la cultura es retomada en este apartado a partir de su base antropológica, ubicarla así nos permitirá concebirla como la base simbólica sobre la cual los sujetos en sociedad construyen sus referentes, sentidos y formas de comunicación adecuados para cada sujeto.

De acuerdo al diccionario Webster's (Deal & Kennedy, 1985, pág. 4) la cultura es entendida como: “el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y para transmitir conocimiento a las generaciones

siguientes”. Este concepto resalta, por un lado, la construcción social y antropológica de símbolos y roles y, por el otro el papel de las organizaciones en la configuración y transmisión de los mismos a través del lenguaje como instrumento para la creación de discursos verdad y como transmisor de realidades, pensamientos y anhelos.

La cultura transmite símbolos a través del lenguaje y otros procesos socializadores valiéndose de las instituciones, entendidas como “las prácticas sociales más o menos rutinarias y ritualizadas” (Dubet, 2007, pág. 40) , es decir, las Instituciones en general y las organizaciones en particular son los entes principales a través de los cuales se transmite la cultura en su forma antropológica.

La cultura se vale de las instituciones para transmitir nociones sobre prácticas e ideologías correctas y deseables, e incorrectas y rechazadas. Para estos efectos las instituciones entendidas como “las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (North, 2006, pág. 13) sirven como mecanismos de socialización de lo que es deseable, aceptado, valorado, premiado o castigado por la sociedad. Es así como la construcción de diferencias de género esta permeada por valores y construcciones comunes que posiblemente “dotan” al individuo de una subjetividad que lo hará rechazar, sobrellevar e incluso disfrutar que se ejerza control sobre su conducta.

Las instituciones pueden ser consideradas como los instrumentos por medio de los cuales son transmitidos los marcos significativos y cognoscitivos socialmente construidos y englobados como la base fundamental de la cultura; y de esta forma

ubicar una primera relación entre la cultura y las instituciones en la conformación de diferencias de género.

En este sentido las instituciones vistas no como un tipo de aparato o de organización, sino como el dispositivo necesario y por lo tanto indispensable para la transmisión de sentimientos, marcos cognitivos y *habitus* específicos, se convierten en un instrumento para la socialización simbólica del orden instituido (Dubet, 2007). Por lo tanto, de acuerdo a Mauss en Dubet las instituciones son entendidas como “las prácticas sociales más o menos rutinarias y ritualizadas, todos los sistemas simbólicos, como las religiones y las lenguas, que se imponen a los actores como hechos sociales que preceden a su acción” (Dubet, 2007, pág. 40).

Las instituciones funcionan como sistemas concretos que, por medio de libertades y constricciones, transmiten significados para alinear las conductas del individuo a sus diferentes roles; fomentando la construcción de identidades pertinentes para cada uno de los roles que ocupa en el transcurso de su vida.

Es decir, en la conformación de las diferencias de género la parte simbólica de la cultura es transmitida por medio del lenguaje y a través de las instituciones y las organizaciones; en este sentido el autodescubrimiento y la adopción de roles diferenciados de acuerdo al género tienen tres dimensiones: la biológica, psicológica y la sociológica; esta última dimensión quedará más clara si se retoma la propuesta de Teresa de Lauretis de concebir al sujeto de género como:

“un sujeto construido en el género, seguramente, no solo por la diferencia sexual sino más bien a través de representaciones lingüísticas y culturales, un sujeto en-gendrado también en la experiencia de relaciones

raciales y de clase, además de sexuales, un sujeto [...] no unificado sino múltiple y [...] contradictorio” (De Lauretis, 1989, pág. 4)

Por lo tanto, el género debe entenderse como algo que no es original o natural de los cuerpos, sino que es una propiedad construida a través de una serie de comportamientos y relaciones sociales.

1.4.3 La división social del trabajo entre los sexos.

La subordinación de la mujer respecto al hombre, teóricamente tiene sus bases fundamentales en la maternidad y las responsabilidades que ello implica para la mujer; se pueden encontrar diversos argumentos que aseguran que “la maternidad pudo haber sido la causa de la división sexual del trabajo permitiendo la dominación de un sexo sobre otro al establecer una repartición de ciertas tareas y funciones sociales” (Lamas, 1986, pág. 183), de acuerdo a lo anterior el hecho de que las mujeres se dediquen a las actividades reproductivas y los hombres a las productivas ha implicado diferencias en la asignación de roles no sólo en las familias sino en las organizaciones.

La creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral ha impactado en la propia configuración de las actividades laborales, es decir los trabajos también han formado parte de la asignación de roles de género provocando que algunos trabajos sean considerados como adecuados para ser desempeñados por hombres o por mujeres únicamente, “cuando se cuestionó [...] esta situación, se vio que [...] no había relación entre las características físicas de los sexos y los trabajos a realizar, pues igual existen hombres débiles que mujeres fuertes, se tuvo que aceptar la

arbitrariedad de la supuestamente natural división del trabajo” (Lamas, 1986, pág. 185).

La distinción entre los roles asignados a mujeres y varones desencadena la división sexual del trabajo debido a que la mujer en atención a su facultad para ser madre ha sido relegada exclusivamente al ámbito de lo privado, de lo doméstico y reproductivo, mientras que el hombre se ubica en el ámbito de lo público, lo remunerado y lo productivo (PNUD, 2011).

En la actualidad se observa una creciente incorporación de las mujeres al ámbito laboral, sin embargo, debido a la división sexual del trabajo, la mayoría de puestos ocupados por las mujeres tienen que ver con algunas de las tareas que le han sido asignadas en el ámbito doméstico, por ejemplo: enfermera, cuidadora, secretaria, maestra, asistente administrativo, recepcionista, edecán, entre otros; esta situación hace que la mujer siga teniendo dificultades para laborar en otras profesiones y actividades que se ubican en un nivel jerárquico mayor y que por lo tanto, le otorgarían mayor *status* y poder.

1.4.4 Equidad de género.

Las diferencias construidas en torno a las asignaciones diferenciadas de roles para el género femenino y masculino, ha dado como resultado la creación de desigualdades entre hombres y mujeres, y ha fomentado situaciones de injusticia y violencia, en este sentido cabe reconocer que entre hombres y mujeres existen diferencias generadas principalmente por la capacidad de la mujer para ser madre y que por lo tanto esta capacidad le ha impedido laborar fuera de casa en igualdad

de condiciones respecto al hombre, “la diferencia biológica entre los sexos [...] explica la subordinación femenina en términos naturales y hasta inevitables [...ubicando la opresión de la mujer...] en la expresión máxima de la diferencia biológica: la maternidad” (Lamas, 1986, pág. 182). La capacidad reproductiva de la mujer ha limitado su capacidad productiva, por ejemplo, “las mujeres ejecutivas con hijos pequeños, buscan integrar el mundo privado y el público; encuentran contradicciones pues son espacios que socialmente se presentan como antagónicos” (Martínez (Martínez, G. () Mujeres ejecutivas en la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia. En El México contemporáneo. y por lo tanto ha disminuido sus recursos de poder respecto al hombre, si reconocemos que, en la actualidad, una de las principales fuentes de poder al interior de las familias es la posibilidad de contribuir al desarrollo familiar a través de recursos económicos. Sin embargo, desde tiempos remotos se ha tenido la concepción de que “no es dando la vida, sino arriesgando la propia, como el hombre se elevó sobre el animal; por ello en la Humanidad se acuerda la superioridad, no al género que engendra, sino al que mata” (De Beauvoir, 2016, pág. 66). La reproducción de ideas como las anteriores es una de las principales causas de las desigualdades entre mujeres y hombres, debido a que se considera de mayor valor para la especie humana las acciones de sobrevivencia que las de reproducción.

El reconocimiento de que hombres y mujeres son diferentes desde su propia constitución biológica permite comprender que dichas disparidades harán que actúen de forma distinta ante situaciones iguales; por lo tanto en esta investigación se reconoce que la búsqueda de una igualdad entre los géneros no solo resulta sumamente difícil de construir sino que naturalmente es imposible; sin embargo, lo

que sí se puede lograr es generar condiciones de mayor justicia en las que se reconozca la desigualdad a partir de las diferencias pero que ello no sea motivo de injusticias y desventajas para unos respecto a los otros.

Al asumir que entre hombres y mujeres existen desigualdades que han dado paso a situaciones de injusticia y poder asimétrico es posible reconocer que la equidad de género “implica igualdad de trato para varones y mujeres ante iguales circunstancias y un trato diferencial en respuesta a desiguales situaciones de partida” (PNUD, 2011, pág. 21); es decir, la equidad de género hace referencia a el reconocimiento de las diferencias entre hombres y mujeres, pero sin que estas diferencias intrínsecas se traduzca en desigualdades a la hora de ejercer derechos, oportunidades, e incluso obligaciones. Es así, como la equidad de género hace referencia a la búsqueda de un trato justo que reconozca las diferencias sin que eso se traduzca en desventajas para uno o para otro sexo.

1.4.4.1 Construcción histórica de la perspectiva de género.

Reconocer que el género es una categorización social creada a partir de las diferencias entre los sexos, implica intrínsecamente revalorar la historicidad de la perspectiva de género como un fenómeno co-construido por el sujeto como ente social y no dado de forma natural.

Las interpretaciones feministas modernas del género parten de la tesis de Simone De Beauvoir que establece como una de sus principales líneas argumentativas que “No se nace mujer: se llega a serlo” (De Beauvoir, 2016, pág. 207); en este sentido es importante matizar, para evitar confusiones, que a través del sexo podemos

hablar de categorizaciones entre hombres y mujeres, y a través del género de categorizaciones denominadas masculino y femenino; sin embargo, las construcciones culturales transmitidas a través de rituales, símbolos y el lenguaje son lo que otorgan al individuo características de género atendiendo desdibujadamente a las diferencias sexuales.

La historia se refiere a los acontecimientos sucedidos en el pasado, en este apartado se retoman algunos de estos hechos por considerarlos de importancia capital en la construcción de la perspectiva de género, estos hechos constituyen el desarrollo histórico de las diferencias entre hombres y mujeres.

Partiendo de la premisa de que históricamente las diferencias y complementariedades establecidas entre hombres y mujeres se han utilizado como factores que coadyuvan al desarrollo económico, político, científico y social; se puede analizar que las sociedades construyeron las diferencias entre los géneros como parte de la organización del sistema social.

Es posible entender la construcción histórica de las diferencias entre los géneros a partir de comprender el papel fundamental de la familia¹¹ como núcleo básico de la organización social. Partiendo desde la ejemplificación de una familia tradicionalista conformada por un hombre que funge como jefe de familia, la mujer que se dedica al hogar y cuidado de los hijos; se puede entender la subordinación de la mujer ante el hombre.

¹¹ Se presentará el papel de la familia desde una concepción tradicionalista, es decir como un núcleo familiar conformado por el padre como jefe de familia.

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez relatan que “Los precortesianos habían dado una dimensión cósmica a la inferioridad de la mujer al equipararla a la Tierra (frente al cielo, masculino) a la Luna (perdedora frente al Sol vencedor) y a la oscuridad (polo negativo frente a la luz” (Rodríguez & Ramírez, 1996, pág. 73); esta situación de subordinación de la mujer respecto al hombre se encuentra enmarcada en diversas culturas, variando en grados de intensidad y representación metafórica.

1.4.4.2 Construcción histórica del predominio masculino.

Lo anterior da cuenta de que las diferencias sexuales naturales han desencadenado una desigualdad artificial entre hombres y mujeres, en la que la mujer se ha visto afectada por una tensión existente entre diferentes esferas de su vida; recientemente se podría hablar de una tensión entre su vida familiar y la laboral, ello debido a que “las mujeres tienen a los hijos y por lo tanto los cuidan: ergo, lo femenino es lo maternal, lo doméstico contrapuesto con lo masculino como lo público” (Lamas, 1986, pág. 188).

Algunos autores afirman que al conjugar las implicaciones del sistema económico actual (capitalismo) con la preponderancia de una dominación patriarcal se pueden entender ciertos aspectos de la subordinación de las mujeres, es decir un sistema económico en una época determinada plantea una estructura social para la colectividad, lo cual implica necesariamente posiciones jerárquicas de poder:

“cuando se hallan en presencia dos categorías humanas, cada una quiere imponer a la otra su soberanía [...] si una de las dos es privilegiada, se impone a la otra y se dedica a mantenerla en opresión [...es así como se

puede comprender entonces que...] el hombre haya tenido la voluntad de dominar a la mujer” (De Beauvoir, 2016, pág. 63)

A la mujer se le adjudica mayor cercanía con la naturaleza por su función reproductora y por lo tanto cuando ésta no quiere ser madre ni ocuparse de la casa se le tacha de antinatural (Lamas, 1986, pág. 178). Como se ha mencionado con anterioridad, debido a que la construcción de las diferencias de género están influenciadas por contextos temporales y espaciales, es difícil generalizar, por lo tanto en relación a la situación de la mujer como reproductora de vida, en la actualidad en nuestro país, y en otros, se están llevando a cabo diversos ajustes sobre los roles femeninos en relación a la esfera familiar y profesional.

Por ejemplo, las modificaciones de los roles femeninos y masculinos ante el trabajo y el hogar ha ocurrido como resultado de los avances en relación con la educación superior para las mujeres y la resultante aceptación de un trabajo remunerado fuera del hogar. Sin embargo, en la actualidad son diversas las investigaciones sociales que muestran hallazgos sobre las situaciones emocionales conflictivas que viven las mujeres por sentirse divididas entre la esfera familiar y profesional, es decir erradicar determinados roles de la escena psicosocial de la mujer resulta una tarea complicada.

1.4.4.3 Legislaciones en la Ciudad de México con perspectiva de género.

Una vez establecidas algunas consideraciones teóricas en torno al género y planteada la necesidad de terminar con la subordinación de la mujer y por lo tanto, con la reproducción de relaciones desiguales entre hombres y mujeres, resulta

pertinente mostrar algunas bases legales sobre las cuales se pretende que se desenvuelvan las relaciones entre los sexos, en la República Mexicana en general, y en la Ciudad de México en particular.

Debido a que para la realización de esta investigación se ha tomado como espacio de estudio a una organización empresarial ubicada en la Ciudad de México, resulta necesario hablar de las leyes y normas que hacen referencia directa al tema de equidad de género, perspectiva de género o igualdad de género. Es por ello que en éste apartado se resaltan algunas de las reglamentaciones legales que norman las relaciones entre hombres y mujeres en escenarios públicos y privados.

El 2 de Agosto del 2006, estando como presidente de la República Mexicana Vicente Fox Quesada, se expidió la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la cual es de observancia general en todo el territorio nacional y tiene la finalidad de regular y garantizar la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la equidad entre hombres y mujeres en el ámbito económico, participación y representación política, en el disfrute de los derechos sociales y en la vida civil; evitando los estereotipos establecidos en función del sexo que desencadenan condiciones de exclusión, distinción o restricción en el ejercicio de los derechos y goce de las oportunidades.

Debido a que para efectos de esta investigación es de interés particular las relaciones laborales entre hombres y mujeres, es el Artículo 34 de ésta Ley el que da cuenta de la promoción de la igualdad en el trabajo y la no discriminación entre los sexos, en este sentido dicho artículo manifiesta lo siguiente:

“las autoridades correspondientes garantizaran el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el ámbito del empleo, así como el derecho fundamental a la no discriminación de aquellas en las ofertas laborales, en la formación y promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales, empresariales o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta” (Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2016, pág. Art. 34)

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 Fracción XIV Bis de la Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, es la encargada de monitorear, evaluar y dar seguimiento a las acciones de igualdad entre hombres y mujeres en el marco de la política nacional.

El Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres es, como su nombre lo indica, un “conjunto orgánico y articulado de estructuras y relaciones funcionales, métodos y procedimientos que establecen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal entre sí, con las organizaciones de los diversos grupos sociales y con las autoridades de los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, a fin de efectuar acciones de común acuerdo destinadas a la promoción y procuración de la igualdad entre mujeres y hombres” (Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, 2016, pág. Art.23).

Por otra parte, otro de los marcos normativos con perspectiva de género es el Instituto Nacional de las Mujeres, el cual tiene entre sus funciones la delimitación y coordinación de las actividades necesarias para vigilar el cumplimiento de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres.

Estas legislaciones forman parte de un entramado de políticas públicas dedicadas a buscar mayor igualdad entre los géneros y a la protección de la mujer en los aspectos familiares y laborales; es por ello, que las políticas actuales están permeadas de la corriente feminista y con ello se sugiere que “el género debe redefinirse o reestructurarse en conjunción con una visión de igualdad política y social que comprende no sólo el sexo, sino también la clase y la raza” (Scott, 1990, pág. 56). Es por ello que se ve en las legislaciones un medio para reajustar las estructuras sociales, económicas y políticas.

1.4.5 La cultura en las relaciones laborales.

Existe una diversidad de simbolismos y prácticas transmitidos a través de la cultura, es decir, la cultura varía en función del territorio y el tiempo, debido a que éste trabajo es una investigación que toma como caso de estudio a una empresa privada ubicada en la Ciudad de México, es importante mencionar los aspectos culturales que sirven contextualmente a las relaciones laborales en éste país.

De forma general, es posible observar que “La apertura a nuevos tipos de vínculos contractuales y la multiplicidad de formas de relacionamiento entre el capital y el trabajo, se modificó en las empresas a la par con una profunda transformación de la legislación laboral, que permitió a las direcciones empresariales contar con nuevos recursos legales para subordinar a los trabajadores bajo formas distintas de las establecidas en la legislación precedente” (Montes, 2005, pág. 55).

El contexto mexicano se caracteriza por diversas oleadas de precariedad económica, política y social; lo cual ubica que el establecimiento de las relaciones

laborales se dé sobre condiciones de escasos recursos, situación que desencadena que el establecimiento de relaciones contractuales se dé en favor del capital y sin considerar las necesidades reales del trabajador. La idea de motivación, involucramiento y flexibilidad laboral, forman parte más de una estrategia de obtención de plusvalía que de un diseño para la mejora de las condiciones de trabajo.

La pretensión de que el trabajador se identifique y dé significado a sus acciones dentro de la organización, se fundamenta en la creencia de que la contribución útil y la creciente productividad de los trabajadores en pro de los objetivos organizacionales, dependerá de lo que para ellos signifique su trabajo, del sentido que le den a sus acciones y decisiones, es decir “el trabajo es una actividad laboral que siempre va acompañada de construcciones simbólicas, debido a que al trabajar los sujetos entablan relaciones consigo mismos, con otros sujetos y con objetos de diversa clase” (Reygadas, 2002). Se busca que el trabajador muestre un autocontrol y automotivación para realizar sus tareas, como lo hacía antes de la Revolución Industrial en donde el trabajo se realizaba en el taller y la transmisión del *know how* descendía del maestro hacia el aprendiz de oficio.

Las personas en el contexto actual, de creciente volatilidad de las relaciones contractuales que demandan un ajuste a las nuevas realidades laborales por medio de la adecuación de la persona a la organización, da cuenta de un ejercicio evolutivo de autocontrol; que ha sido legitimado a través de diversas reformas laborales, la más representativa de ellas es la reforma a la Ley Federal del Trabajo del año 2012; en términos exploratorios se puede observar que la reforma tuvo

como objetivo legitimar y legalizar prácticas de flexibilidad laboral que ya eran ejecutadas con anterioridad por las empresas.

Teórica y prácticamente, se puede intuir que la perspectiva de diferencias de género en los ámbitos organizacionales está siendo ajustada a conveniencia por parte de las organizaciones y los legisladores, pero siempre a favor de los capitalistas. Por ejemplo, la búsqueda por equidad de género ha desencadenado que en materia de maternidad se quiten, en algunos espacios de trabajo, determinadas prestaciones¹², es decir, la equidad ha sido traducida en términos de reducción de condiciones favorables para equilibrar la vida familiar y laboral. De esta forma la esfera familiar y la del trabajo se presentan como dos instituciones antagónicas que ubican a los trabajadores en una disyuntiva entre ambas esferas.

De acuerdo a lo anterior, dados los cambios socioculturales, políticos y económicos se muestra como relevante repensar las situaciones actuales que viven las mujeres en la esfera laboral y familiar, y hacer lo propio con los hombres, lo cual podría implicar un reajuste en la concepción de subordinación femenina.

¹² Ejemplos de estas prestaciones son las otorgadas al trabajador por maternidad

CAPÍTULO

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Con la finalidad de construir una estrategia metodológica que permita recabar los datos necesarios y construir la información pertinente sobre el objeto de estudio aquí planteado, en el presente capítulo se presentan en primer lugar algunas consideraciones teóricas en torno a las particularidades de la investigación científica en las Ciencias Sociales, lo cual permitirá en el segundo apartado presentar el diseño de la estrategia metodológica que se utilizará en esta investigación con la finalidad de cumplir con el objetivo general y dar respuesta a las preguntas de investigación aquí planteadas a partir de recabar y analizar la información pertinente.

2.1 La investigación en Ciencias Sociales.

La investigación es una actividad que tiene como principal finalidad la generación de conocimiento científico, es decir objetivo; en este sentido la investigación refiere a “una indagación, búsqueda sistemática, intencional, de algo previamente determinado” (Pacheco & Cruz, 2006a, pág. 35), por lo tanto, la investigación científica parte de un cuestionamiento que busca ser resuelto tomando como base postulados teóricos y evidencias empíricas. Leedy (1993) define a la investigación como “un proceso mediante el cual se intenta encontrar de manera sistemática y con hechos demostrables la respuesta a una pregunta de investigación o la solución de un problema” (1993, pág. 5), en este sentido la investigación científica para dar solución a un problema o dar respuesta a una pregunta de investigación utiliza

procedimientos científicos y además busca las relaciones existentes entre las variables que pueden influir en un mismo fenómeno.

Sin embargo, la investigación científica presenta algunas diferencias debido a la propia diferenciación entre las ciencias; una de las taxonomías de las ciencias generalmente aceptada es la propuesta por Bunge (1996) el cual divide a las ciencias en dos grandes grupos: formales y fácticas, en las primeras se ubica a la lógica y a las matemáticas y dentro de las segundas se incluyen a las naturales y las sociales.

La investigación en Ciencias Sociales privilegia la utilización de métodos cualitativos debido a que en general “La ciencia factual se encarga de estudiar hechos auxiliándose de la observación y la experimentación” (Ávila, 2006, pág. 8), en este sentido se habla de que la investigación en Ciencias Sociales reconoce la subjetividad del investigador al momento de cuestionar la realidad y dar respuesta a sus cuestionamientos; por lo tanto, de acuerdo a Sampieri et.al. (2006, pág. 18), el alcance final de las investigaciones sociales basadas en métodos predominantemente cualitativos consiste en comprender un fenómeno social complejo y por lo tanto el acento no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo.

2.1.1 El sujeto y el objeto.

Debido a que uno de los objetivos fundamentales de la investigación científica es la creación de conocimiento, es importante resaltar que existen diferentes posturas para explicar cómo se genera conocimiento objetivo a partir de procesos científicos. Es decir, la generación de conocimiento es producto de una aprehensión de la

realidad por parte del sujeto; el hombre es considerado como el sujeto que se convierte en “generador, acumulador y aplicador sistemáticos de conocimientos científicos y tecnológicos, así como de habilidades prácticas que le permiten producir, por un lado, los satisfactores materiales para reproducirse biológicamente y, por el otro, los satisfactores artísticos y espirituales que le permiten reproducirse culturalmente” (Pacheco & Cruz, 2006a, pág. 12), es decir, el hombre es un sujeto que tiene interés por conocer la realidad debido a que está inmerso en ella, la realidad en este sentido debe ser comprendida como “lo dado, lo existente, es complicadamente la totalidad de aquello con lo que el hombre se relaciona o puede relacionarse en su devenir, es el mundo en toda su riqueza ontológica” (Ander-Egg, 2001, pág. 34).

Por lo tanto el resultado de la interacción entre sujeto y objeto es el conocimiento, entendido como una:

“representación mental que pretende ser fiel de la realidad, resultado del proceso de interacción crítica entre el sujeto cognoscente y un objeto de conocimiento, basado a su vez en un conjunto de procesos que tienen lugar en la psique y en la conciencia del sujeto y cuyo sustrato fisiológico se encuentra en procesos neuronales electroquímicos, todo ello dentro del macroproceso de socialización en el que el sujeto se encuentra inmerso a lo largo de su vida” (Pacheco & Cruz, 2003) .

En resumen el hombre como sistema viviente es un sujeto que busca el conocimiento de la realidad que lo rodea es decir, el sujeto observa la realidad, se formula cuestionamientos y busca darles respuesta.

2.1.2 Instrumentos de investigación en Ciencias Sociales.

Las Ciencias Sociales privilegian la utilización de métodos cualitativos para la obtención de datos debido a que:

“Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se conviertan en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 583).

Por tales razones los métodos utilizados en la investigación cualitativa tienen la finalidad de recolectar los datos en los ambientes cotidianos y naturales de los participantes, por lo tanto el papel del sujeto como investigador es en primera instancia convertirse en un *nativo*, ser parte de ellos y extraer sus experiencias cotidianas.

De acuerdo a Sabino “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (1992, pág. 114). Algunos de los instrumentos de investigación son:

- La observación
- La entrevista
- El cuestionario
- Sesiones en profundidad o grupos de enfoque
- Documentos, registros, materiales y artefactos

- Biografías e historias de vida

La utilización de estos instrumentos tiene la finalidad de recolectar la información de la voz de los sujetos ya sea a través de su plasmación escrita u oral, presente o pasada.

2.2 Diseño de la estrategia metodológica para esta investigación.

En los apartados subsecuentes se detalla la estrategia metodológica que se utilizará en esta investigación, la cual se refiere a definir tres aspectos fundamentales: el tema a investigar, el problema a resolver y la metodología a seguir.

2.2.1 Génesis de la investigación.

El origen de esta investigación puede comprenderse a partir de dos vertientes fundamentales: la individual y la colectiva, es decir, es producto de un proceso individual basado en experiencias laborales y cuestionamientos desde la academia y por otro lado, es resultado del proceso de socialización con profesores y compañeros.

Desde finales del año 2011 y hasta mediados del 2015 tuve la oportunidad de colaborar en diversos proyectos del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco, en esta época colaboré activamente en la organización de eventos de difusión de la cultura y participe como ponente en algunos coloquios y seminarios lo cual permitió que en los dos últimos trimestres del a licenciatura desarrollara una postura crítica ante el conocimiento teórico que se me otorgaba como base de mi formación como licenciada en Administración; en este sentido una de las principales interrogantes era si ¿La aparición de nuevas formas de gestión implicaba la sustitución o desaparición de

las formas de gestión previas? Esta interrogante, en apariencia básica, me incitó a indagar al respecto y a focalizar mi duda en torno a las transformaciones de los mecanismos de control utilizados en los procesos de trabajo, buscando reflexionar sobre esta cuestión me encontré con documentos que comunicaban desde la teoría y a partir de evidencias empíricas que en materia de control laboral se hablaba más de un ajuste de los mecanismos propios del taylorismo-fordismo que de su desaparición, es decir afirmaban que en el ambiente organizacional se conjugan mecanismos de control laboral tayloristas-fordistas con algunos toyotistas todo ello debido a que las organizaciones públicas y privadas se encontraban inmersas en un ambiente que demandaba cada vez más adaptabilidad y flexibilidad en sus estructuras y procesos.

Teniendo esta inquietud en mente recordé mis experiencias laborales como vendedora de tarjetas de crédito y como teleoperadora en un centro telefónico de atención a clientes, lo cual me hizo identificar con mayor precisión la utilización de diversos mecanismos de control y reflexionar en torno a su intensificación ante una aparente flexibilidad laboral.

Con estas reflexiones individuales en mente tuve la oportunidad de desahogar algunas inquietudes con profesores y compañeros de la licenciatura que me incitaron a escribir al respecto y presentar dos ponencias en seminarios y coloquios, estas experiencias me permitieron exponer mis reflexiones y que otros investigadores me presentaran sus posturas críticas al respecto. Las críticas recibidas me permitieron considerar la complejidad de los fenómenos como una característica inherente de los mismos, y por lo tanto darme cuenta que el tema de

control laboral presentaba diversas aristas y enfoques que deberían analizarse, por tales motivos en el año 2015 ingresé a la Maestría en Estudios Organizacionales por ver en este campo disciplinar una vía sumamente oportuna para indagar más sobre estas transformaciones en materia de control laboral.

Como alumna de la Maestría en Estudios Organizacionales vi la importancia de incorporar la perspectiva de género a mi investigación sobre el control laboral. La incorporación de la perspectiva de género permitió focalizar mi investigación hacia la búsqueda de la diferencia entre el género femenino y masculino en torno al control laboral. Nuevamente al revisar el estado del arte y al dialogar con profesores e investigadores encontré una carencia de investigaciones sobre el tema de control laboral con un enfoque en las diferencias entre hombres y mujeres por lo que resulta pertinente indagar si los mecanismos de control laboral son aplicados y asimilados de forma igualitaria entre hombres y mujeres, reconociendo que dichos mecanismos de control son cada vez más intensos.

2.2.2 Pregunta general de investigación.

¿Cómo son ejecutados y asimilados los mecanismos de control laboral por el personal en relación a su género en el Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI?

2.2.3 Objetivo de investigación.

De acuerdo a Pacheco y Cruz (2006a, pág. 31) existen tres tipos de conocimiento atendiendo a su objetivo, los cuales son: a) conocimiento básico: el cual busca explicar y predecir los fenómenos de la realidad natural y social, dando lugar a la

ciencia; b) conocimiento tecnológico: el cual tiene por objetivo inventar o innovar las herramientas y los utensilios de trabajo, dando lugar a la tecnología; y c) el conocimiento de invención busca mejorar la efectividad y la eficiencia de la organización, operación y ejecución de los procesos de trabajo, dando lugar a las disciplinas.

De acuerdo a lo propuesto por Pacheco y Cruz, la presente investigación pertenece a un tipo de conocimiento básico debido al interés que se tiene por explicar dos fenómenos de la realidad social, es decir atendiendo al objetivo general que persigue, el cual es enunciado de la siguiente forma:

Analizar el papel del género en la ejecución, por parte de los gerentes, y asimilación, por parte de los operadores telefónicos, del control laboral en el Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI desde la perspectiva teórica de la sociología del trabajo.

La estructuración de este objetivo general puede observarse esquemática y desagregadamente en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Estructuración del objetivo general de investigación

Acción (qué hacer...)	Aspecto (en relación a qué...)	Lugar (dónde...)	Teoría (con base en qué...)	Finalidad (para qué...)
Analizar	El papel del género en la ejecución y asimilación del control laboral	Por parte de los gerentes y operadores del Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI	Desde la perspectiva teórica de la sociología del trabajo	Con la finalidad de incorporar la categoría de género a las reflexiones teóricas del control en los espacios de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en (Pacheco & Cruz, 2006b, pág. 73).

2.2.4 Preguntas y objetivos particulares.

De la pregunta general se desglosan las siguientes preguntas secundarias ¿Los mecanismos de control laboral utilizados en el Call Center NI son aplicados de forma indistinta entre su personal? Si son aplicados diferenciadamente ¿Cómo influye el género en la ejecución del control laboral? Por otro lado, en un marco de diferencias de género ¿El personal asimila de forma distinta los mecanismos de control laboral en función a su género?

Responder estos cuestionamientos tiene como objetivos particulares:

Explorar si los superiores aplican los mecanismos de control laboral de forma impersonal y general, o por el contrario aplican las normas diferenciadamente entre su personal; y analizar si el género del personal influye en la ejecución y asimilación de los mecanismos de control laboral.

De esta forma se estará en condiciones de explorar si los símbolos y valores culturalmente transmitidos a cada género, dotan a hombres y mujeres de características particulares que provocan diferencias en la asimilación, introyección o en su caso rechazo de los mecanismos de control laboral.

2.2.5 Dimensiones de la investigación.

La investigación ha sido pensada a partir de concebir que los fenómenos de la realidad que han sido delimitados como el objeto de ésta investigación: el género y el control laboral (que han sido analizados en el capítulo 1) son en sí mismos acontecimientos que forman parte de un entramado mucho más complejo.

Es necesario pensar la realidad como una articulación de diversos procesos que se relacionan e imbrican con otros, en este sentido las dimensiones de análisis de la presente investigación será: control laboral, género, roles de género y equidad de género.

2.2.5.1 Control laboral

El control laboral es entendido como un tipo de control que se ejerce en torno a las actividades de trabajo de los sujetos y que por lo tanto tiene dos vertientes: como ejercicio de poder-dominación y como instrumento de gestión para el logro eficiente de las metas organizacionales. Se pone énfasis en el control sobre los sujetos y no sobre los procesos, por lo tanto desde la perspectiva de poder se pueden ubicar las relaciones entre los sujetos y sus capacidades de influencia sobre el otro con la finalidad de incrementar la eficiencia de la organización en torno a sus actividades de trabajo y a favor del logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, se observa al control laboral como una actividad de gestión que permite ordenar y coordinar las acciones individuales, al mismo tiempo que es posible incrementar la producción a través de la realización de un seguimiento del avance o curso de las actividades y las acciones de las personas en pro del logro de los objetivos, detectando los desvíos respecto del plan de trabajo original y determinando las acciones correctivas que deberán tomarse. Se considera que el control dentro de las organizaciones tiene como finalidad no sólo disciplinar (ajustar) las acciones individuales y colectivas en pro de los objetivos organizacionales, sino además dominar (someter) las voluntades individuales, y que por lo tanto los mecanismos

utilizados para estos efectos se han modificado y en su caso intensificando, a través de la adopción de nuevas técnicas.

2.2.5.2 Género.

El concepto de género es retomado como una construcción socio-cultural edificada a partir de las diferencias anatómicas sexuales de los cuerpos de mujeres y hombres; por lo tanto al hablar de género se habla de la construcción de diferencias entre género femenino y masculino al dotarlos de simbolismos y roles distintos. En este sentido se considera que la configuración del género es permeado por las variaciones temporales y espaciales de una determinada sociedad y cultura, debido a que la asignación y adopción de roles de género se desarrolla en un marco cultural específico y, por lo tanto, en dicha configuración las instituciones y las organizaciones ocupan un papel fundamental en la (re)configuración del género de un sujeto particular.

2.2.5.3 Roles de género.

Los roles de género son considerados como asignaciones de papeles, comportamientos, lenguajes y simbolismos acordes a los órganos sexuales con los que se ha nacido, por lo tanto los roles se refieren a un moldeamiento por parte de la sociedad sobre las formas de actuar de las personas. Por estas razones, los roles de género implican que dichas asignaciones de papeles y formas de actuar sean distintas entre los géneros femenino y masculino. La asignación de comportamientos propiamente femeninos o masculinos configura identidades psicológicas para cada persona que le permite actuar, en la mayoría de los casos, en conformidad con su apariencia sexual.

2.2.5.4 Equidad de género.

La concepción de equidad de género se retoma asumiendo que las desigualdades entre hombres y mujeres en circunstancias laborales organizacionales generan violencia e injusticias; y que por lo tanto cuando una organización busca revertir dicho trato diferenciado e injusto debe mostrar un trato igualitario entre hombres y mujeres ante iguales circunstancias y un trato diferencial ante desiguales situaciones. Por ejemplo, existen estadísticas¹³ que muestran que uno de los principales rubros que marcan las desigualdades entre hombres y mujeres en materia laboral es la cuestión del ingreso por el trabajo realizado, en este sentido, una organización que mantenga sus relaciones laborales con equidad de género, dará las mismas retribuciones salariales a hombres y mujeres por el mismo trabajo realizado.

2.2.6 Método de Estudio de Caso.

Como se ha mencionado la investigación en Ciencias Sociales requiere de instrumentos y técnicas particulares por lo que, el estudio de caso se presenta como un método idóneo de investigación social debido a que pone atención en objetos particulares. “Lo que distingue a los estudios de caso es que nace de la necesidad o deseo de entender un fenómeno social complejo, puesto que permite a los investigadores detectar las características más representativas y holísticas de los eventos y/o fenómenos de la vida real” (Macluf, Beltrán, & González, 2008). En este

¹³ De acuerdo a estadísticas de INMUJERES se contempla que para el 2016 el ingreso promedio de los hombres por hora trabajada fue de 32.6 pesos mientras que de las mujeres fue de 32.2 (INMUJERES, 2016).

sentido se puede entender que una de las principales ventajas de utilizar el estudio de caso es que se pueden estudiar situaciones particulares de una organización específica, a través de este método será posible, en esta investigación detectar cada uno de los fenómenos de estudio por separado (el control laboral y el género) y, a su vez, determinar el grado y tipo de relación existente entre ambos.

Goode y Hatt definen al estudio de caso como una "[. . .] técnica particular para consignar datos, sino un modo de organizarlos con base en alguna unidad escogida" (Goode, 1974, pág. 414), en este sentido se observa que el estudio de caso requiere escoger un objeto en particular para ser analizado debido a que en su singularidad es posible encontrar consistencias que representen a unidades más grandes, en este sentido los estudios de caso pueden considerarse como una estrategia de investigación destinada a responder los interrogantes ¿Cómo? Y ¿Por qué? (Yin, 1994, pág. 5).

Los instrumentos utilizados por las ciencias sociales arrojan cierta información que en el estudio de caso se agrupan en torno a una unidad particular escogida como objeto representativo. En esta investigación se eligió a un Call Center como organización de estudio.

2.2.6.1 El Call Center NI como organización de estudio

Con la finalidad de guardar la confidencialidad de la organización de estudio, será denominada como *Call Center NI*. Los miembros de esta organización conforman la población total o universo de esta investigación. Sin embargo, como se desarrolla en el Capítulo III debido a que la organización cuenta con diferentes sucursales y subunidades de servicio dedicadas a cada cliente particular, la organización que se

considera como el universo de esta investigación es el Call Center NI ubicado en la Ciudad de México.

2.2.6.2 Los trabajadores de Call Center NI

De la población total que consta de 190 trabajadores se tomará como muestra a 7 ejecutivos de cuenta, 2 supervisores, 2 coordinadores y un gerente. Tomar esta muestra permitirá estudiar a los cuatro niveles jerárquicos que conforman la estructura organizativa del Call Center NI, y a su vez, entrevistar a todas las personas involucradas en un área de trabajo¹⁴ lo cual permitirá un estudio global de las actividades de control laboral.

2.2.7 Elección de instrumentos.

En la presente investigación se adoptará una perspectiva constructivista debido al reconocimiento de que “la realidad que creemos conocer no es registro, ni reflejo de lo existente, sino una construcción de nuestro pensamiento por el que organizamos nuestro mundo experimental y conforme con ello percibimos la realidad y actuamos sobre ella” (Ander-Egg, 2001, pág. 55). De acuerdo a esta perspectiva, como investigadora me asumo como constructora de una realidad a través de la delimitación de categorías de análisis, sin embargo, para poder construir la realidad es necesario utilizar algunos instrumentos o técnicas para recabar datos que se conviertan en información relevante para dar respuesta a la pregunta eje de

¹⁴ El Call Center NI denomina a cada unidad de trabajo como isla, cada isla se dedica exclusivamente a un cliente por lo que en total se cuenta con seis islas de trabajo, aunque solo cuatro son reconocidas en el organigrama formal como se verá más adelante.

investigación. Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación son la entrevista semi-estructurada y el análisis de documentos.

2.2.7.1 Entrevista semiestructurada.

Una entrevista de acuerdo a Sabino (1992) “consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra el investigado proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada” (pág. 116). La entrevista que aquí se propone no se guiará por un modelo rígido sino que pretende favorecer un cierto grado de espontaneidad en la forma de establecer las preguntas y en el orden seguido.

Las entrevistas se realizarán a gerentes, coordinadores, supervisores y ejecutivos telefónicos del área de cobranza bancaria.

2.2.7.2 Documentos internos.

El segundo instrumento de investigación es la obtención y análisis de documentos formales, escritos bajo la firma de la organización. Esta técnica tendrá la finalidad de analizar los contenidos de los documentos y conocer lo que la organización ha establecido formalmente por escrito como sus normas y procedimientos de acción.

CAPÍTULO

3. EL CASO DEL CALL CENTER NI

El Call Center NI¹⁵ es una empresa mexicana fundada en 1993 por socios mexicanos y la empresa de cobranza más importante en EEUU. Cuenta con más de quince años de experiencia en el mercado nacional y ha logrado construir oficinas en las principales ciudades de México: Tijuana, Monterrey, Guadalajara y la Ciudad de México, lo que le permite proporcionar sus servicios a todo el país.

El Call Center NI, es una agencia de cobranza externa que proporciona servicio a diferentes instituciones bancarias y a las principales agencias automotrices que tienen operaciones en México. Realiza la cobranza de créditos hipotecarios, créditos personales, créditos para adquisición de automóviles y tarjetas de crédito (cobranza temprana y castigo).¹⁶ Los principales servicios proporcionados a sus clientes (bancos y agencias automotrices) son: cobranza preventiva, cobranza de cartera vencida, operaciones de campo (cobranza domiciliaria), campañas de reestructuración, investigación de campo, visitas domiciliarias y regularización de adeudos.

¹⁵ Se utiliza éste nombre ficticio con la finalidad de resguardar la confidencialidad de la organización.

¹⁶ La cobranza temprana es cuando la deuda tiene un vencimiento no mayor a tres meses y por lo tanto el deudor aun no ingresa al buró de crédito con una referencia negativa. El castigo se refiere a un lapso mayor a cuatro meses y ya existe una referencia negativa en buro de crédito.

3.1 Factores ambientales.

La complejidad del entorno, la creciente competencia en el mercado y el actual proceso de globalización son desafíos considerables para el diseño estructural, fijación de objetivos y, en general, para el funcionamiento de las organizaciones. El reconocimiento de un contexto complejo y contradictorio ha implicado que las organizaciones en cuanto a sus modelos y propuestas de diseño organizacional sean revisados a profundidad con la finalidad de considerar nuevas respuestas y nuevos modelos de diseño organizacional que den cuenta de las estrategias organizacionales de transformación, adaptación y cambio en función del contexto.

Por las razones anteriores, en este apartado se resaltan algunas variables contextuales que influyen en la estructura y configuración interna del Call Center NI, la importancia de este apartado radica en el reconocimiento de que la empresa que se estudiará es un sistema abierto que influye en y es influida por su ambiente. Por lo tanto, se parte de la premisa de que el diseño organizacional del Call Center NI es una actividad que responde al cambio y ambigüedad del entorno a través del ajuste y flexibilidad de sus estructuras y procesos. Antes de comenzar con la descripción de la situación actual de la organización que den cuenta de las variables contextuales que tienen influencia en el Call Center NI y de algunos parámetros de su estructura interna, es necesario reconocer que debido a la naturaleza misma de los Centros de Contacto Telefónico son organizaciones pertenecientes al sector servicios o tercer sector, el cual tiene la característica particular de otorgar beneficios intangibles para sus clientes, esta situación tiene un fuerte impacto en la organización misma de sus procesos de trabajo debido a que requiere procesar

grandes cantidades de información y manejar diestramente las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), con la finalidad de generar una satisfacción en sus clientes y mantenerse en el mercado. Recientemente el sector servicios presenta grandes transformaciones debido a la naturaleza del bien que produce, los Call Center deben combinar adecuadamente tecnología con fuerza de trabajo.

3.1.1 Legislación.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la Carta Magna de la República Mexicana, y de ella emanan todas las Leyes y Códigos del país, por lo tanto es de observancia general, por tales motivos el Call Center NI se encuentra regulado por ella. Debido a la naturaleza de las actividades principales del Call Center NI, es decir, debido al uso que hace de datos personales de diversos consumidores está regulado por distintas Leyes, principalmente por la Ley Federal de Protección de Datos Personales con objeto de garantizar a las personas que su información personal no será mal empleada ni otorgada indistintamente.

Debido a que los Centros de Contacto Telefónico o Call Centers (CC) utilizan Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como un instrumento sustancial para la realización de sus actividades productivas, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) es un organismo que regula el uso de redes de telecomunicaciones en un nivel federal, a través de la Ley Federal de Telecomunicaciones.

Por otro lado en materia de relaciones laborales se ve regulado por la Ley Federal del Trabajo, la cual en general está siendo modificada a fin de que las relaciones

laborales en contextos de flexibilidad laboral y a través de organizaciones de subcontratación no se desarrollen en condiciones de precariedad.

3.1.2 Tecnología.

El propio giro del Call Center determina su fuerte dependencia con el desarrollo e innovación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) mismas que recientemente han ocupado un papel fundamental en el desarrollo económico dado su creciente uso como medios de conectividad entre países, sociedades, organizaciones e individuos; por estas razones los Centros de Llamada Telefónica no solo incorporan dentro de sus estructuras el uso de artefactos y sistemas tecnológicos innovadores, sino que además busca innovar y marcar pautas en el propio desarrollo y apropiación de la tecnología.

3.1.3 Clientes.

El Call Center NI, se ha interesado por dos tipos de cliente en particular: instituciones financieras y agencias automotrices esto debido a los servicios que proporciona. Atiende a cuatro instituciones financieras: Banamex, Santander, Banorte y American Express; y a dos financieras automotrices: Toyota, Nissan. La relación que guarda la organización con sus clientes es de subcontratación, es decir, el Call Center proporciona el servicio de cobranza y reestructura de adeudos, ayudando a sus clientes a obtener mayor liquidez a través del cobro a sus consumidores de adeudos vencidos ; de acuerdo a esta relación de subcontratación el Call Center NI declara en su Manual de Bienvenida que la relación que guarda con sus clientes es de socios, es decir, lo que realmente se declara es el

reconocimiento de una fuerte dependencia con ellos y los pone en un papel primordial para la sobrevivencia del mismo Call Center.

3.1.4 Competidores directos.

El mercado de las organizaciones de telemarketing, Centros de Llamadas y agencias de cobranza ha crecido, incorporándose organizaciones que otorgan una gran variedad de servicios; es por ello que en este apartado se mencionan sólo algunos de los competidores directos del Call Center NI, es decir, a organizaciones con las que comparte el tipo de servicios proporcionados, precios de servicio, tipo de clientes y que su ubicación es relativamente cercana al Call Center NI de la Ciudad de México. Para facilitar el reconocimiento de los competidores directos se presenta el Cuadro 3 que incluye nombre de la empresa, ubicación y principales servicios.

Cuadro 3. Competidores directos del Call Center NI

Nombre comercial	Ubicación	Principales servicios
Sertec	Avenida Benjamín Franklin No. 98, Col. Escandón, Miguel Hidalgo, 11800 Ciudad de México.	Cobranza preventiva. Regularización de Adeudos. Cobranza de Cartera Vencida Operaciones de Campo (cobranza presencial) Campañas de Reestructuras Cobranza de Gobierno
Seleg	Plaza de la República 35 1er Piso Colonia Tabacalera, Ciudad de México.	Administración de créditos Investigación Cobranza post-venta Cobranza administrativa
Muños y Asociados	Anaxágoras #218 Col. Narvarte Poniente Del. Benito Juárez. Ciudad de México.	Cobranza integral. Atención domiciliaria. Telemarketing

Fuente: Elaboración propia

3.2 Elementos estructurales del Call Center NI.

Este apartado consta de la descripción y en algunos casos análisis de los elementos estructurales que se han considerado sobresalientes para comprender la configuración interna de la organización en estudio. Dichos elementos estructurales dan cuenta del diseño actual adoptado por la organización, es decir permiten identificar “la manera como la estructura formal establece, con ilustración y formaliza la posición, el funcionamiento y las líneas formales de relación entre los elementos que componen la organización” (Higueta, 2011).

3.2.1 Historia.

La historia de la organización da cuenta de las transformaciones que ha tenido a lo largo del tiempo a partir de su creación y hasta el último evento relevante. El Call Center NI se fundó en 1993 en asociación con la principal agencia de cobranza de Estados Unidos, de ahí hasta la fecha ha impulsado diversos cambios en su estructura y procesos, los cuales se pueden ver en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Acontecimientos cronológicos del Call Center NI

AÑO	ACONTECIMIENTO RELEVANTE
1994	Se crea el área de Control de Calidad, la primera en el mercado de servicios de cobranza en México y cuyo objetivo es la mejora continua en los procesos de operación, haciendo nuestro servicio preciso y predecible.
1997	Apertura de Oficina Regional en Monterrey, N.L. México.
1998	Creación del área de Ejecutivos de Cuenta, atención "Uno a Uno" con nuestros clientes.
2003	Apertura de la Oficina Regional en Guadalajara, Jal. México.
2004	Apertura de oficina Regional en Tijuana, B.C. México; cubriendo todo el mercado del noroeste de la República Mexicana y sur de los Estados Unidos de América.
2005	Apertura de la oficina México I (Corporativo), en una de las ciudades más grandes del mundo, la Ciudad de México, satisfaciendo así el mercado local en la región norte-sur de la metrópoli, reforzando el plan maestro de continuidad de negocio para contingencia.

2006	Actualización e incorporación de tecnología de punta en materia de seguridad y de marcación predictiva lo que refuerza la confiabilidad de nuestros resultados productivos y de volumen. Apertura de la oficina México II, para consolidarnos como “la empresa de cobranza más fina y reconocida del mercado nacional”. Apertura de las nuevas oficinas de la regional de Monterrey.
2007	Tenemos el agrado de informar que a partir del 11 de Mayo de 2007, contaremos con 120 operadores más en nuestro centro de operación "México II" (Col. Condesa).
2008	Nuevo Corporativo en la Ciudad de México.
2009	En comparación con el año anterior Call Center NI México crece un160% en su capacidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Bienvenida Call Center NI

3.2.2 Misión

El Call Center NI declara tener la siguiente misión:

“Proveer a nuestros clientes de las más efectivas soluciones en la administración de cuentas por cobrar. Salvaguardando la dignidad tanto de sus consumidores como la de nuestros recursos humanos”
(Development, Manual de Bienvenida. Call Center NI, 2015).

En estricto sentido la misión define el propósito de la organización, sus productos, servicios y su filosofía, por lo tanto, se puede afirmar que la misión delimita el campo de acción de la organización. La misión del Call Center NI permite ubicar el servicio principal que brinda a sus clientes al mismo tiempo que pone de manifiesto el compromiso con sus trabajadores; por otro lado, debido a que declara que uno de sus objetivos es cuidar la dignidad de los consumidores de sus clientes, hace referencia a que es una empresa subcontratada para dar un servicio a los clientes de una empresa subcontratista.

Si se definiera a la misión de una organización en términos de Miles, Snow y Pfeffer (1974) sería posible equipararla con la elección por parte de la organización del

dominio, debido a que cuando una organización elige su dominio está seleccionando una actividad que pretende dominar y por lo tanto, expone la relación que tendrá con otras organizaciones, elementos y personas del entorno como clientes, proveedores y competidores. La misión da cuenta de la situación actual ideal que los directores y dueños de la organización han construido, y que por lo tanto, se refiere al objetivo principal a alcanzar en la actualidad.

3.2.3 Visión.

En contraste con la misión, la declaración de la visión es producto de la construcción del futuro deseable, fija los objetivos que la empresa quiere alcanzar en un futuro próximo y el papel que pretende ocupar en el mercado. La visión del Call Center NI ha quedado establecida en su manual de bienvenida como sigue:

“Que nuestra marca se distinga por brindar un servicio innovador que con dinamismo y certeza establezca nuevos estándares de excelencia en la administración de cuentas por cobrar satisfaciendo las necesidades del mercado” (Development, Manual de Bienvenida. Call Center NI, 2015).

En el caso del Call Center NI es posible, a partir de su visión, observar su compromiso por mantener un grado considerable de flexibilidad en sus procesos y estructuras con la finalidad de responder al dinamismo del contexto a través de la innovación y la excelencia en el servicio prestado.

3.2.4 Valores.

Los valores forman parte de la cultura corporativa y por lo tanto sirven a los fines de homologación de comportamientos, significados y ritos, que moldean la forma de actuar y sentir dentro de la organización; Schvarstein (1998) menciona que el diseño de organizaciones es una actividad que permite resolver las contradicciones porque a través de la resolución de sus estructuras permite construir una cultura corporativa.

A partir de las entrevistas personales realizadas a Gerentes, Coordinadores y Ejecutivos telefónicos, se puede afirmar que el valor más importante que se intenta transmitir es el de Enfoque al cliente; sin embargo, en el Manual de Bienvenida y en el Sitio Web oficial se afirma que el principal valor es el respeto entre los individuos.

Los valores organizacionales que imperan como parte de la cultura corporativa son:

- Respeto entre los individuos
- Enfoque al cliente
- Trabajo en equipo
- Rendición de Cuentas
- Integridad
- Confianza
- Profesionalismo
- Lealtad
- Innovación
- Productividad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Entusiasmo
- Competitividad
- Confidencialidad
- Identificación con el cliente

En cierto sentido, los valores internos del Call Center NI son influenciados por los valores dominantes del entorno en el que se desarrolla, en este sentido se puede

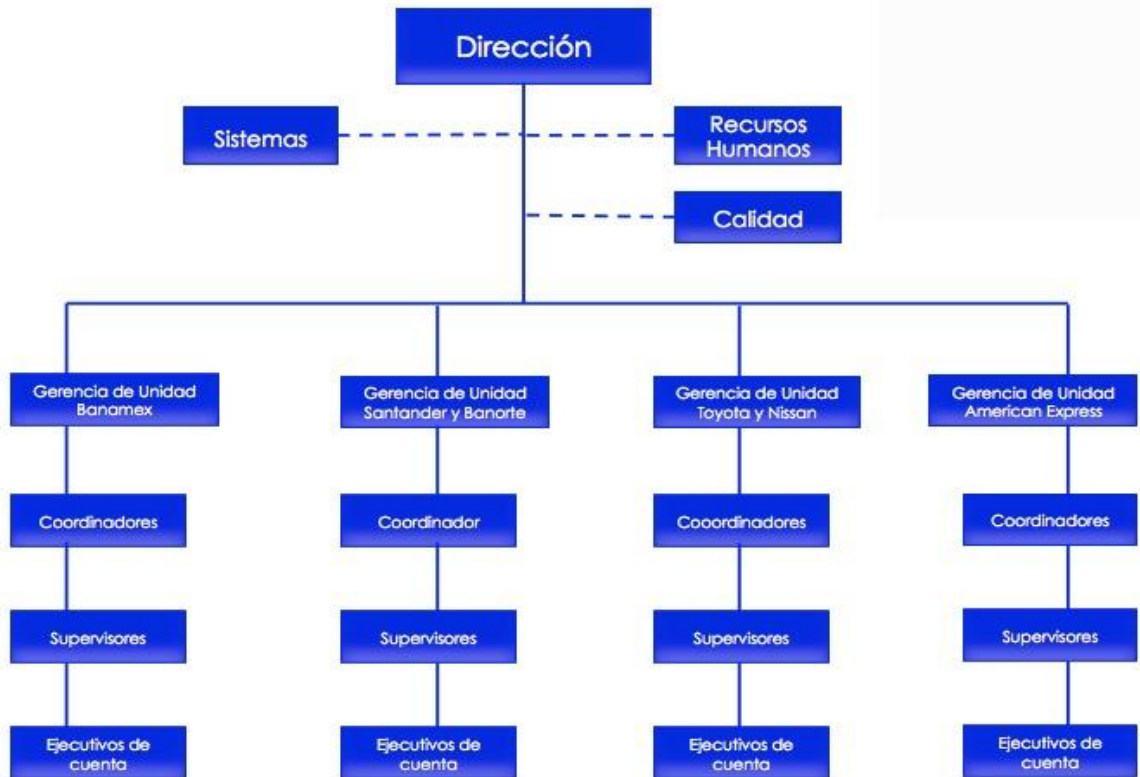
observar la influencia de la cultura nacional y global en la configuración de la cultura corporativa.

3.2.5 Organigrama

El Call Center NI cuenta con una estructura piramidal encabezada por la Dirección General que se apoya directamente de tres departamentos: Sistemas, Recursos Humanos y Calidad, las cuales son parte sustancial en la realización de las actividades de la organización, por ejemplo el Departamento de Sistemas da mantenimiento preventivo y correctivo al hardware y software utilizado en el proceso de trabajo y su importancia es fundamental debido al giro de la organización y a su utilización imprescindible de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Bajando en el nivel jerárquico se encuentran los Gerentes de unidad los cuales encabezan los equipos de trabajo de cada isla operativa. Se le denomina *isla* a la unidad de trabajo conformada por un número específico de trabajadores y que tienen la misión de atender las necesidades de un cliente en particular, es por ello que estructuralmente existe una isla para cada cliente del Call Center NI y por lo tanto un gerente, un coordinador, supervisores y ejecutivos telefónicos. Gráficamente podemos observar la estructura formal de la organización a través de su organigrama (Figura 1):

Figura 1. Organigrama del Call Center NI

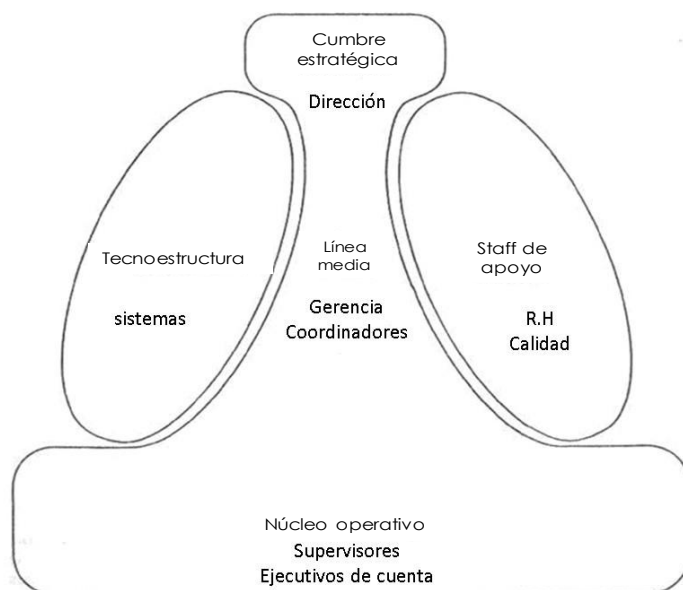


Fuente: Manual de bienvenida del Call Center NI

Analizando el organigrama anterior se puede observar que formalmente el Call Center NI reconoce la existencia de cuatro Gerencias, dichas Gerencias están al frente de cada una de las “islas” de trabajo y a su vez éstas son equipos de trabajo especializados en la atención de cada uno de los clientes o empresas que contratan al Call Center. Sin embargo, el Gerente de unidad Banamex, en entrevista personal afirmó que en la empresa cuenta con una “isla” para la atención de cada cliente, por lo que en realidad existen seis islas y por lo tanto Gerencias y no cuatro como se muestra gráficamente en el organigrama.

Al realizar una descripción de la estructura organizacional diagramada en la Figura 1, a partir de la propuesta de Mintzberg (1999) es posible identificar las cinco partes fundamentales que integran al Call Center NI e ilustrarlos de la siguiente forma, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Partes fundamentales Call Center NI



Fuente: Elaboración propia a partir de (Mintzberg, 1999).

3.2.6 Personal

El análisis de la estructura organizacional debe incluir los procesos de jerarquización, coordinación, comunicación, líneas de responsabilidad y autoridad; pero además debe permitir la descripción de las características de los miembros de la organización.

La plantilla de trabajadores está integrada por alrededor de 190 empleados, de los cuales un 80% son jóvenes que no superan los 25 años de edad, quienes en su mayoría no cuentan con estudios profesionales. Con la finalidad de que el proceso

de trabajo resulte eficiente y con alta calidad, es decir, que exista un incremento de los ingresos de sus clientes a través, de la aceleración del flujo de efectivo y la reducción de sus costos de operación.

Incentivan el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos, esto viene dado, como se vio en la descripción de su estructura, a partir de la segmentación de la organización en diferentes islas, cada una de las cuales atiende a un cliente particular; es decir, en el Call Center NI se asigna personal para cada área o isla de trabajo, y en su conjunto toda la isla trabaja en equipo para el logro de objetivos y metas de cobranza.

En el Cuadro 5 se muestran los principales puestos de trabajo del Call Center NI y algunas de sus funciones:

Cuadro 5. Principales puestos operativos y funciones.

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES PRINCIPALES
Gerentes	Reciben las carteras y las distribuyen a los <i>coaches</i> indicándoles la estrategia de manejo de cartera (marcado automático o manual)
Coordinador	Verificar que se esté ejecutando la estrategia que dicte el gerente.
Supervisores (<i>Coaches</i>)	Direccionan y orientan las acciones de cada integrante del equipo, impulsando que se cumpla con las políticas internas y las necesidades del cliente. Cuidan la calidad de los servicios y el respeto entre los individuos (monitoreo de llamadas).
Ejecutivo de cuenta (gestor telefónico)	Realiza el contacto con los clientes del banco o agencia automotriz con la finalidad de poder realizar la cobranza de las cuentas vencidas. Proporciona soluciones personalizadas.

Fuente: elaboración propia a partir Manual de Bienvenida (2015).

3.2.7 Servicios que proporciona.

Los fundamentos de su eficacia se sustentan en la completa identificación del producto, el trabajo en equipo, en una estructura de mando compartida y el perfeccionamiento continuo de prácticas, métodos y procesos de cobranza. Los servicios proporcionados se detallan a continuación:

- Cobranza:

Realizan la cobranza de cuentas a partir del primer día de morosidad y hasta el fin del ciclo crediticio.

- Envío masivo de cartas:

Se valen del correo directo como una herramienta valiosa y efectiva para la cobranza y lo utilizan como instrumento poderoso de contacto. Emplean tecnología masiva para el envío de cartas.

- Outsourcing:

El Call Center NI proporciona servicios de outsourcing con alta calidad respetando el nombre de la empresa contratista con la finalidad de ayudar a la recuperación de cuentas y generando un flujo de efectivo continuo.

De acuerdo a los servicios que presta esta organización, y a partir del análisis de algunos documentos internos como manual de bienvenida, manual de puestos, diagramas de procedimientos y el Call Model, es posible afirmar que la organización se interesa por impulsar y mejorar el uso de la tecnología, el proceso de trabajo, su posición en el mercado y los servicios de outsourcing.

3.2.8 Proceso de trabajo.

De forma general se puede visualizar en la Figura 3 que los procesos de trabajo tienen dos fases: comunicación-negociación y gestión de la información; La comunicación es la condición básica de la operación y el contenido de la comunicación es un proceso de telenegociación.

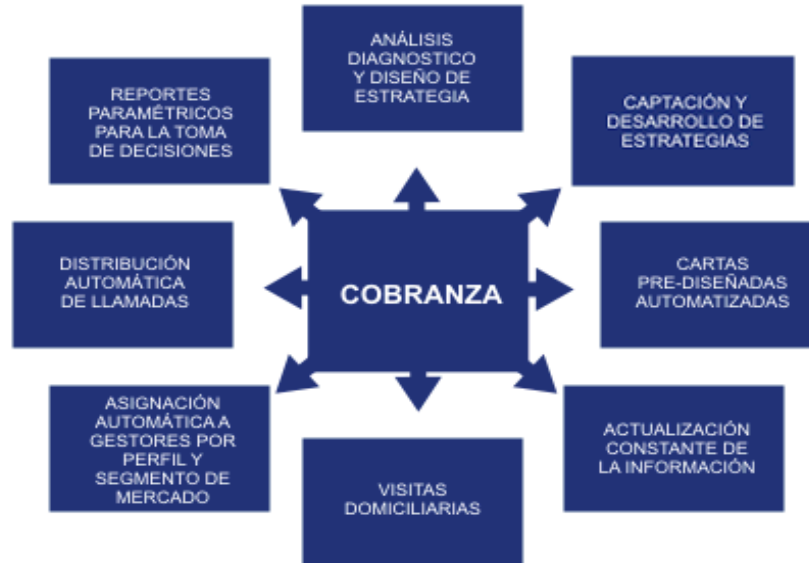
Figura 3. Metodología del proceso de cobranza en el Call Center NI.



Fuente: Introducción a la cobranza (2013) Call Center NI.

Debido a que la gestión de la información en esta organización es un componente importante del proceso de trabajo, utiliza en gran medida las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como medios para almacenar, ordenar y distribuir datos obtenidos del proceso de comunicación, en este sentido las TIC son herramientas fundamentales para gestionar el flujo de administración de cartera, como se observa en la Figura 4 son ocho las actividades principales que se realizan en torno al servicio de cobranza que proporciona el Call Center NI.

Figura 4. Flujo de administración de cartera



Fuente: Introducción a la cobranza (2013) Call Center NI.

Filosofía del trabajo.

Sus procesos de trabajo tienen el objetivo de lograr una satisfacción total del cliente, acciones libres de reclamación y generación del flujo de efectivo, acompañado del cuidado y crecimiento de la marca de sus clientes.

En atención a los apartados anteriores que incluyen descripciones en torno al personal, servicios y proceso de trabajo, resulta pertinente la propuesta de Mintzberg (1999) en torno a los nueve parámetros de diseño¹⁷ ya que de esta forma se podrá comprender que en el Call Center NI la división del trabajo en el núcleo de

¹⁷ Los nueve parámetros del diseño son: especialización del cargo; formalización del comportamiento; preparación y adoctrinamiento; agrupamiento de unidades; tamaño de la unidad; sistemas de planificación y control; dispositivos de enlace; descentralización vertical y, descentralización horizontal (Mintzberg, 1999).

operaciones gira en torno a cuatro puestos de trabajo con facultades, responsabilidades y funciones específicas, y que a su vez responden a proceso de trabajo que sirven como mecanismos de control y de coordinación entre los trabajadores, debido a que su trabajo individual es fundamental para el logro de objetivos de equipo.

3.2.9 Tecnología.

En este apartado se considera a la tecnología como las condiciones de infraestructura, software y hardware necesarios para que el Call Center NI proporcione los servicios contratados por los clientes.

La tecnología presente en el Call Center es:

- Software de aplicación y Sistemas Operativo (NT)
- Integración de servicio telefónico y de computación (CTI)
- Conectividad a Internet
- Conmutador
- Distribuidor automático de llamadas (ACD)
- Tarifador de llamadas (CA)
- Sistemas de Audio respuesta (IVR)
- Marcador predictivo (PDS)
- Grabación de llamadas (RS)
- Servidor inbound (Atención de llamadas entrantes) y outbound (llamadas salientes)

En entrevista personal con el Supervisor de la Gerencia de Unidad Banamex dentro del Call Center NI, se considera que la infraestructura técnica es un mecanismo de almacenamiento de información que, además, permite imponer tareas y ritmos a

partir de dicha información y que utiliza como instrumentos de control al marcador predictivo (PDS) y grabación de llamadas (RS).

3.3 Hallazgos de investigación.

En esta sección se muestran los resultados encontrados en torno a la dimensión de análisis del control laboral, información que se reconstruye a través del análisis de documentos, de la observación pasiva y de las entrevistas semiestructuradas.

Entre los documentos analizados se encuentran: El Manual de bienvenida del Call Center NI (2015), el Formativo de Cobranza. Call Center NI (2013), Políticas de Regalos, Entrenamiento-Gcl 120031 y Amonestaciones (2013) y Metodología de Evaluación (2013).

Para contrastar y enriquecer la información obtenida a través del análisis de documentos fue necesaria la realización de entrevistas al personal que labora en el Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI; las entrevistas permitieron obtener de la voz de los gerentes y trabajadores testimonios sobre las actividades de control laboral e indagar el papel del género en estas actividades. Se entrevistaron a un total de 12 trabajadores, de los cuales 7 son ejecutivos de cuenta, 2 supervisores, 2 coordinadores y un gerente.

3.3.1 El control laboral en el Call Center NI.

En lo referente al tema de control laboral se considera pertinente comenzar el análisis de datos a partir de los documentos formales. Como se ha resaltado a lo largo de la investigación, esta investigación se realiza tomando como muestra a los trabajadores del Área de Cobranza Bancaria (ACB), “esta área se encarga de

realizar la cobranza de los créditos a través de los Ejecutivos de cuenta [...con la finalidad de...] desarrollar estrategias y productos orientados a la recuperación de cartera vencida” (Formativo cobranza. Call Center NI, 2013)

En este sentido se observa que a través del Programa de Administración del Desempeño (PAD) “se establecen objetivos a cumplir entre el colaborador y el jefe para un periodo determinado, [...a través de...] facilitar la definición oportuna de metas y valorar la forma en que los empleados realizan su trabajo” (Formativo cobranza. Call Center NI, 2013).

Como se vio en la Figura 1 en el ACB se cuenta con cuatro niveles jerárquicos los cuales, para efectos de esta investigación, se dividieron en gerencia y trabajadores, las actividades del gerente en materia de control laboral se entendieron unidireccionalmente, es decir, como el encargado de ejecutar los mecanismos de control; las actividades de coordinador y supervisor se entendieron de forma dual, es decir, como ejecutantes y asimiladores (controladores y controlados) del control laboral, y finalmente los ejecutivos de cuenta se consideraron únicamente como asimiladores del control laboral, es decir como los *controlados*. En este sentido en el cuadro 6 se muestra los parámetros numéricos utilizados por coordinadores y supervisores para medir el desempeño de los ejecutivos de cuenta.

Cuadro 6. Escala de calificación de desempeño del ACB.

Calificación		Descripción
1	Excepcional	Significativamente superior a las expectativas de desempeño y de comportamiento; y muy por encima de sus pares y del mercado.
2	Sobresaliente	Consistentemente superior a las expectativas de desempeño y de comportamiento; y encima de sus pares y del mercado.
3	Fuerte	Alcanza consistentemente o excede las expectativas de desempeño y de su comportamiento en comparación con sus pares y del mercado.
4	Inconsistente	No alcanza consistentemente las expectativas de desempeño y de comportamiento; y/o por debajo en comparación de sus pares y del mercado.
5	Débil	No alcanza las expectativas de desempeño y de comportamiento; y significativamente por debajo de sus pares y del mercado

Fuente: Formativo cobranza. Call Center NI, 2013, pág. 14

En este sentido, en entrevista personal con Carolina Tovar quien ocupa el puesto de Coordinadora de Cobranza menciona que:

“se evalúa mi desempeño a través de los medidores comparativos y competitivos, la competencia es entre nosotros en relación al trato con el cliente [...además menciona que...] Los medidores comparativos van marcando una serie de números que después se suman y se saca un porcentaje [...] de acuerdo al porcentaje alcanzado al fin de mes es como se nos otorgan las comisiones [...] para todos aplica lo mismo [...hace referencia a coordinadores, supervisores y ejecutivos de cuenta...]” (Tovar, 2017).

Sin embargo, se observa que estratégicamente la organización liga el pago de comisiones a los niveles de desempeño del equipo de trabajo, por ejemplo, en el caso de los supervisores, comenta David Jiménez quien es Supervisor de Cobranza que:

“La comisión que me dan a mí, y bueno también al otro supervisor y a los coordinadores se divide en dos partes, una es la productividad o la meta

establecida por la organización, por el gerente en sí, de la recuperación de la cartera vencida y la otra es que los Ejecutivos de cuenta lleguen a su meta, la meta que marca el Gerente, [...] entonces eso te pone en una angustia doble porque no es sólo tu desempeño sino el de los demás, y pues sí... eso implica que hagas lo que la gerencia quiere pero también hacer que los demás lo hagan bien, motivarlos, incentivarlos tú de otra forma” (Jiménez, 2017).

De acuerdo a los documentos del Call Center NI se puede corroborar que la evaluación de los supervisores está ligada a las calificaciones y porcentajes de recuperación de cartera de los Ejecutivos de Cuenta. En este punto cabe hacer una aclaración, de acuerdo al análisis de documentos fue posible constatar que los Gerentes del Call Center NI no reciben ningún tipo de comisión, sin embargo, en entrevista personal con Juan Mancera quien se desempeña como Gerente se tuvo conocimiento de que como sobresueldo reciben cada 3 meses una tarjeta de regalo de alguna distribuidora reconocida de ropa:

“los sobresueldos que se reciben como Gerente están ligados al porcentaje de cumplimiento de todos, de la isla en su conjunto [...] la cantidad que te depositan en la tarjeta de regalo es variable. [...] No está en ningún documento esto...o sea la forma como determinan la cantidad que te corresponde, pero todos sabemos cuánto nos toca” (Mancera, 2017)

Es posible constatar que en la organización estudiada se otorgan algunos sobresueldos que no se encuentran formalmente escritos en ninguno de los documentos a los que se tuvo acceso para la realización de ésta investigación, pero que sin embargo son mencionados por los entrevistados como un aspecto que los motiva y que los lleva a tener que motivar a otros. El trabajo en equipo, en este sentido, es utilizado por el Call Center NI como un mecanismo de control del trabajo

de tipo utilitario y normativo de acuerdo a Etzioni (1972) porque emplea como medios de control aspectos económicos ligados a los sobresueldos y comisiones y, de tipo normativo, al utilizar el espíritu de grupo, el reconocimiento del mismo como un miembro productivo y la estima entre iguales y superiores como un instrumento de disciplinamiento, evaluación y control. Por otro lado, se utilizan los sistemas informáticos y las TIC como una metodología de evaluación; a través del método *Comparisson* el cual tiene el propósito de: “homologar los criterios que se califican en una llamada” (Metodología de evaluación, 2013) los Supervisores pueden evaluar a los Ejecutivos de Cuenta, la evaluación que ellos realicen será comparada con la evaluación posterior del sistema *Quality Assurance*.

Al cuestionar sobre si *¿La evaluación del desempeño se realiza con estricto apego a las normas?* y si considera que *¿La ejecución de los mecanismos de control laboral se realiza con apego a los parámetros y normas establecidos formalmente?* se obtuvieron las siguientes respuestas Joel Martínez quien trabaja como Ejecutivo de Cuenta:

“claro que existen formas de evaluación formales, pero en la realidad es que siempre se tienen preferencias y después resulta que...uno sabe cómo trabajan sus compañeros, pero resulta que son evaluados mejor que uno sólo porque se llevan bien con los jefes [...] hay algunos que siempre tienen sus comisiones al cien y uno escucha que no cumplen con el Call Model, o que no son tan veraces en las cosas que dicen a los clientes” (Martínez, 2017).

A pesar de la existencia de normas y parámetros formalizados por el Call Center es posible recuperar de la voz de los trabajadores situaciones que dan cuenta de que la formalidad y apego a las normas en la ejecución de los mecanismos de control

es parcial, y aunque no es posible evitar las evaluaciones cruzadas entre supervisores-coordinadores-gerentes y los diversos sistemas informáticos automatizados, sí es una práctica recurrente que los Ejecutivos de Cuenta sean ayudados por sus superiores, situación que puede comprenderse a partir de testimonios que se han retomado con anterioridad y que dan cuenta de que las comisiones de los supervisores están en función de los niveles de productividad y calidad de los Ejecutivos de Cuenta.

De acuerdo al documento denominado “Metodología de Evaluación”, algunos de los lineamientos que se evalúan a los Ejecutivos de Cuenta a partir del Call Model se pueden ver visualmente en el Cuadro 7:

Cuadro 7. Lineamientos de Call Model. Habilidades evaluadas.

Habilidad	Fortaleza	Oportunidad
Apertura	Está preparado para la llamada. Pregunta por el cliente y lo verifica. Se identifica y especifica su relación con el Call Center NI.	Se muestra distraído, dudoso o desarrolla otra tarea cuando toma la llamada. El tono refleja una falta de energía o de interés. No se identifica o no identifica al Call Center NI.
Evitar la terminación	Reconoce y apropiadamente responde al intento del cliente de terminar la llamada. Si el cliente objeta una segunda ocasión el ejecutivo modifica el enunciado.	No identifica el evento de Evita Terminación Temprana. Durante la transición utiliza palabras como “pero” o “cualquiera” que reduce la efectividad de acción de cobranza.
Punteo	Escucha al cliente. Reconoce la emoción del cliente con empatía.	No identifica la oportunidad del punteo. Intenta cobrar durante el punteo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Metodología de Evaluación (2013) Call Center NI.

En el Cuadro 7 se ejemplificaron algunas de las habilidades evaluadas a partir del Call Model y a través de la utilización de tecnologías para hacerlo, que tienen que ver con la grabación de llamadas, el marcador predictivo y los lineamientos del Call Model, estos mecanismos de control de acuerdo a Edwards (1979) pertenece al tipo de control tecnológico ya que se realiza a través de máquinas.

Formalmente el Call Center NI ha elaborado mecanismos de control de observancia general entre el personal que ocupe un puesto de trabajo determinado y, además ha hecho de su conocimiento los parámetros utilizados para medir su desempeño, los criterios para la asignación de comisiones y los elementos fundamentales que se evalúan de sus tareas.

Pese a lo anterior, de acuerdo a datos recabados a través de la entrevista personal se puede observar que el personal reacciona de forma distinta ante un mismo mecanismo de control laboral y además, se recuperó de la voz de los trabajadores anécdotas sobre la manifestación de inconformidad por parte de hombres y mujeres ante la evaluación de su desempeño, al analizar las respuestas dadas a esta pregunta se puede dar respuesta a una de las preguntas particulares de ésta investigación: *¿Cómo influye el género en la asimilación del control laboral?*, algunos de los extractos de las entrevistas que dan cuenta de la asimilación diferenciada entre hombres y mujeres ante un mismo mecanismo de control laboral pueden ejemplificarse a partir de la entrevista con Isabel Peláez quien se desempeña como Coordinadora:

“yo he notado que entre mujeres nos peleamos mucho ya sea evidentemente o con una sonrisa mostramos nuestra inconformidad [...] yo he tenido algunos casos muy sonados, quizá otros te los

cuenten...Alejandra por ejemplo, como tiene favoritismo por parte de sus supervisores a veces con Carolina o conmigo [Isabel Peláez, Coordinadora] ha venido a hablar para decirnos que aunque la evaluación por medio de grabación de llamadas arroja que su desempeño es inconsistente, ella logra sus metas de recuperación [...] Las mujeres somos más sentimentales y tratamos de llegar por ahí, pero a veces no entendemos que hay números que miden lo que hacemos y van calificando...que lo hace una máquina [...] los hombres en cambio entienden más fácil eso, no hacen lío, sólo ven qué les fallo e intentan mejorarlo después” (Pelaez, 2016)

De acuerdo a Isabel Pelaez-Coordinadora, Juan Mancera-Gerente, David Jiménez-Supervisor, Hugo López-Ejecutivo de Cuenta, Alejandra Patiño-Ejecutiva de Cuenta, Mariana Chávez-Ejecutiva de Cuenta, Josué Aguilar-Ejecutivo de Cuenta y César Fuentes-Ejecutivo de Cuenta; las mujeres muestran: por un lado, una mayor introyección de los mecanismos de control laboral, es decir se exigen y comprometen más en el cumplimiento de las metas fijadas por el Gerente, Coordinadores o Supervisores de acuerdo al nivel jerárquico, ante esta situación el Ejecutivo de Cuenta Josué Aguilar comenta que:

“cada año se nos envía vía correo electrónico la descripción del puesto la cual especifica las actividades, así como las responsabilidades del puesto, también cada mes se tiene una revisión mensual sobre el desempeño que tenemos [...] cuando platico con mis compañeras mujeres sobre sus evaluaciones veo de inmediato su preocupación y ocupación porque diseñan estrategias preguntando a otros cómo le hicieron [...] a veces se exigen sin que nadie esté ahí detrás de ellas” (Aguilar, 2017)

Este comentario puede ser analizado a la luz de lo que dice una de las compañeras de Josué, Gabriela Pérez quien comenta que:

“la evaluación mensual a mí me pone muy tensa...bueno de hecho siempre estoy pensando en ella porque cada mes una persona del Área de Calidad se sienta con nosotros individualmente y ambos escuchamos la grabación y va evaluando varios puntos que vienen especificados, ahí mismo se hace la calificación y anota los puntos que debemos mejorar, entonces de esa evaluación depende una parte de las comisiones, la otra es la meta a cumplir y aquí son las habilidades manifestadas en la llamada para el obtener la promesa de pago obviamente [...] yo he limitado de mi lenguaje en general el uso de ciertas palabras que durante la llamada se nos prohíben para evitar sanciones” (Pérez, 2017)

No se recuperaron evidencias explícitas sobre introyección del control laboral por parte de los trabajadores varones, por lo que con base en los datos obtenidos se *puede concluir que el género femenino muestra mayores propensiones hacia la introyección de los mecanismos de control, mayor compromiso y autoexigencia para el cumplimiento de niveles de desempeño y parámetros de calidad.*

3.3.2 El género en el Call Center NI.

Llegar a este punto del análisis de datos implica, para la investigación, la necesidad de hacer explícito el género¹⁸ de cada uno de los entrevistados¹⁸, en este sentido de los 7 ejecutivos de cuenta entrevistados 4 se identifican con el género masculino y 3 con el femenino; los 2 supervisores entrevistados pertenecen al género masculino; y las dos personas entrevistadas del puesto de coordinación son del género femenino y finalmente el Gerente se identifica con el género masculino; es decir se entrevistaron a un total de 7 hombres y 5 mujeres.

¹⁸ Es pertinente recordar que para efectos de esta investigación sólo se consideraron los géneros femenino y masculino.

Al cuestionar sobre las experiencias laborales al trabajar con un superior del género masculino, Carolina menciona que:

“Desafortunadamente me ha costado más esfuerzo lograr el reconocimiento a mi desempeño al no compartir el mismo género de mi jefe [...el gerente pertenece al género masculino...] ya que ha puesto en duda mi capacidad y me ha comparado con compañeros del género masculino de otras Áreas que ocupan mí mismo puesto, [...] esto ha generado que yo me esfuerce el doble, pero no he logrado aún su aprobación” (Tovar, 2017).

Por otro lado, Miguel menciona sus experiencias al tener a Carolina Tovar como jefa directa al ocupar la Coordinación:

“la comunicación es precisa y clara, ya que simplifica los procesos y sabe reconocer mi trabajo [...] y el de los demás de forma abierta” (Santoyo, 2017)

Sin embargo, Miguel relata que sus experiencias han sido muy adversas en relación con el Gerente:

“Siempre ha existido una rivalidad ya que es muy difícil que reconozca mi trabajo y siempre que hay algo con lo que no está de acuerdo. [...] hace un año aproximadamente en un proceso para la vacante de Coordinador, y después de haber tenido, a consideración de varios Gerentes de otras áreas todos los requisitos, él me dijo que mientras él fuera Gerente de Cobranza yo no tendría un crecimiento en el área” (Santoyo, 2017).

De acuerdo a los testimonios de Carolina y Miguel se puede concluir que *el Gerente de Cobranza Juan Mancera no considera al género como una variable que influya en la evaluación del personal que colabora con él*. Sin embargo, en entrevista

personal con Juan ha sido posible constatar su *preferencia porque su equipo de trabajo este conformado por hombres*:

“En el puesto que estoy, estoy obligado a trabajar con hombres y mujeres [...] en el trabajo las mujeres son menos precisas en el diseño de nuevas estrategias, tienden a tomar decisiones en base a sus instintos e intuición y pues... esto no es algo que se pueda hacer así, aquí existen las cifras, los datos concretos y sobre eso se debe trabajar, no por corazonadas o suposiciones” (Mancera, 2017).

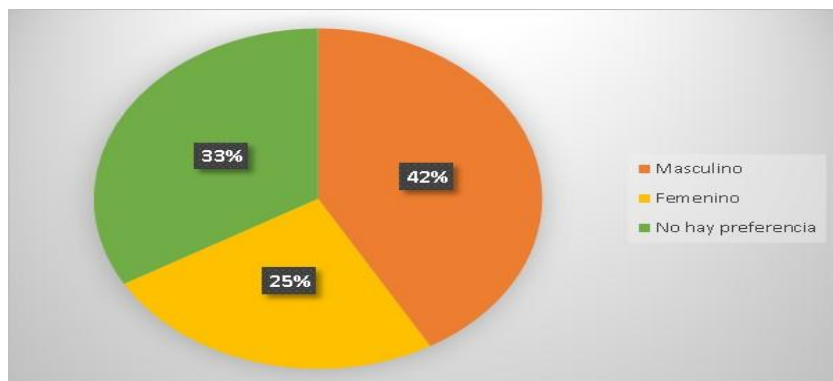
El Gerente Juan Mancera, declara que la forma en que las mujeres diseñan nuevos planes de trabajo, o las propuestas que ofrecen para la construcción de estrategias que permitan llegar a las metas fijadas para el Área de Cobranza Bancaria están basadas en el empirismo y carecen de análisis, mientras que por el contrario los hombres:

“proponen con base a revisiones previas de tendencias, analizan estadísticas, niveles de satisfacción del cliente [...] además van a las evaluaciones previas y sacan datos sobre porcentajes y causas de cumplimiento de objetivos” (Mancera, 2017)

En este sentido, *es posible corroborar que él considera que los hombres presentan mayor eficiencia en la realización de sus actividades, y resalta las cualidades de su trabajo, no así en el caso de las mujeres a quienes las cataloga de imprecisas e intuitivas a la hora de tomar decisiones.*

De un total de 7 hombres y 5 mujeres entrevistados, en la Gráfica 1 se observan las tendencias porcentuales ante la pregunta: *¿Tiene preferencia por trabajar con hombres o mujeres?*

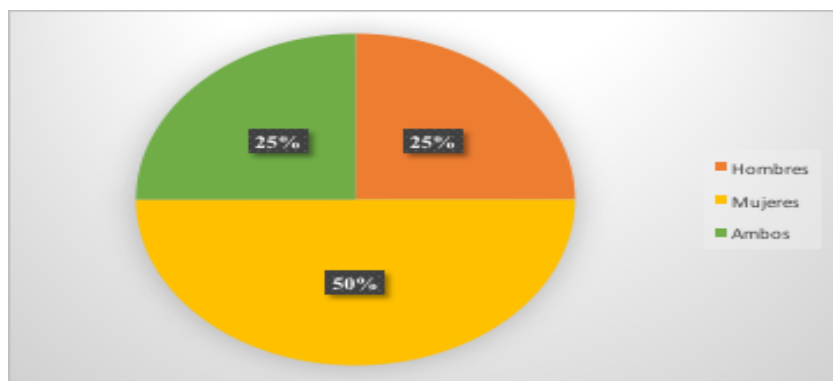
Gráfica 1. Preferencia por el género de sus compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

De acuerdo a la Gráfica 1 *el 42% del personal entrevistado muestra preferencia por trabajar con hombres*, sin embargo al preguntarles sobre *¿Quién presenta mayor eficiencia en la realización de sus actividades, hombres o mujeres?* Las respuestas muestran otras tendencias como se muestra en la Gráfica 2:

Gráfica 2. Relación entre eficiencia y género.



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

La Gráfica 2 da cuenta de que en total 50% de los 12 entrevistados considera que las mujeres muestran mayor eficiencia en la realización de sus actividades laborales, mientras que el 25% afirma que la eficiencia no depende del género del trabajador sino de otras características. De acuerdo a lo anterior, a pesar de *reconocer en las mujeres mayor efectividad en la realización de su trabajo e incluso*

con mayor disposición para realizar actividades en horarios extra-laborales o en días de descanso, en el Área de Cobranza Bancaria se tiene preferencia porque el equipo de trabajo esté integrado por hombres.

La preferencia por el género de los integrantes de la *isla* de trabajo, está ligada a una situación que ya se analizó en el apartado anterior, pero que en este punto será retomada tomando como referencia al género. Ante la pregunta sobre las consideraciones en torno a si *¿La evaluación del desempeño se realiza con estricto apego a las normas?* y si considera que *¿La ejecución de los mecanismos de control laboral se realiza con apego a los parámetros y normas establecidos formalmente?*, la respuesta de Alejandra Patiño quien es Ejecutivo de Cuenta es contundente:

“a mí me califican como a todos con base en el sistema comparisson, a través de los reportes que da mi supervisor sobre mí y esas cosas, pero la verdad yo siento que si tengo una ventaja por ser mujer, porque... ves que somos tres mujeres como Ejecutivo de Cuenta, pero como yo soy la soltera pues Miguel y David tienen ciertas consideraciones conmigo y a veces me cubren cuando tengo que ir a hacer alguna cosa de la escuela o a mí nunca me cambian mi día de descanso y siempre recibo mis comisiones sin tanto problema por lo que diga el sistema de evaluación por computadora” (Patiño, 2017).

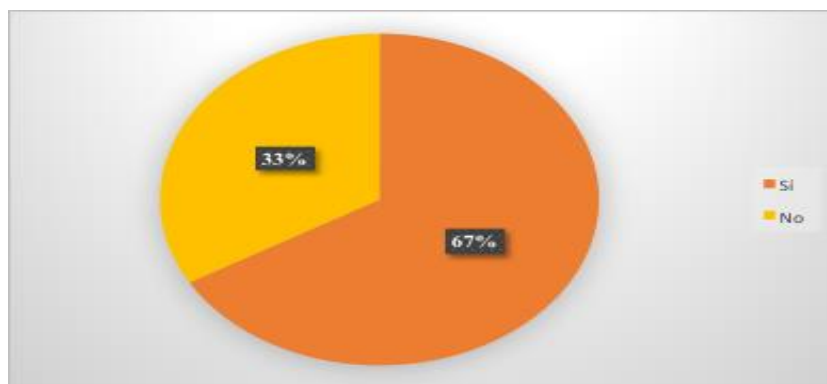
Una vez obtenida esta respuesta se le cuestionó sobre cómo era evaluada por parte de las Coordinadoras Carolina Tovar e Isabel Peláez, ante lo cual Alejandra mencionó que:

“en las evaluaciones que hacen las coordinadoras no me va muy bien, sobre todo cuando me evalúa Carolina, ella es más literal y a veces si me pone baja calificación o me manda retroalimentación porque no dije equis cosa del Call Model [...] es algo envidiosa conmigo porque mis supervisores me han dado cierta libertad para realizar mi trabajo, con tal de que llegue a mi meta y no incurra en faltas graves ellos me dejan un poco de libertad” (Patiño, 2017).

Esta respuesta da cuenta del papel que juega el género en la ejecución de los mecanismos de control laboral por parte de los supervisores y las coordinadoras. Por un lado da cuenta de que *cuando subordinado y jefe tienen géneros distintos es posible que la relación laboral sea más armónica y se aleje un poco de las normas escritas; por otro lado, es posible observar que cuando jefe y subordinado comparten el mismo género la relación se cimienta sobre bases subjetivas que ponen en desventaja a alguna de las dos partes, que de acuerdo a las evidencias de esta investigación, es el trabajador quien resulta más afectado debido a su condición de subordinación.*

La Gráfica 3 muestra las tendencias en torno a la consideración del papel que tiene el sexo del personal en la evaluación de sus tareas, dichas tendencias son resultado de las respuestas dadas a la pregunta: *¿Considera que el género del personal es una variable considerada en la evaluación del desempeño de sus tareas?*

Gráfica 3. Porcentajes de influencia del género en la evaluación del personal



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

A partir de la revisión de documentos que son propiedad del Call Center NI, es posible determinar que, como es de esperarse, no existe ninguna consideración que haga evidente que el género ocupa un papel fundamental en la selección de nuevos

trabajadores, sin embargo, al preguntar directamente a los trabajadores, Mariana Chávez una Ejecutiva de Cuenta platica su experiencia al momento de su selección:

“cuando yo ingresé a trabajar era otro chico el que estaba en la supervisión y en la coordinación había también un hombre [...] bueno cuando fui a la entrevista pues no me di cuenta de que por ser mujer había tenido puntos a mi favor, me di cuenta hasta que ya estaba aquí y comencé a escuchar los comentarios de aquellos dos, cuando iban a contratar decían que no importaba si no sabía hacer bien las cosas, con que estuviera guapa, que ya aquí la ponían lista [...] es entonces cuando me doy cuenta de que ese era uno de sus criterios de selección y pues como yo ahí todavía no me casaba pues era otro punto a mi favor” (Chávez, 2016).

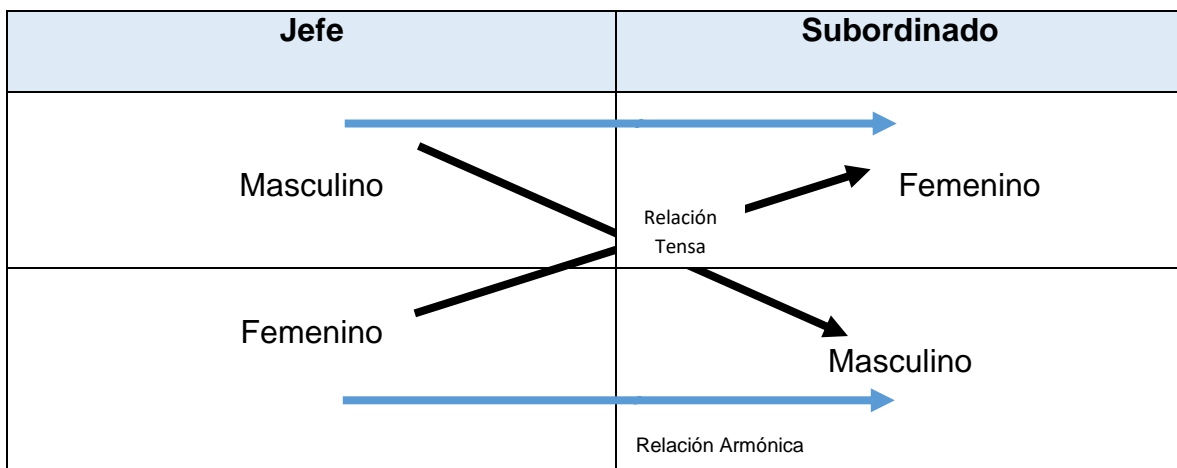
De acuerdo a la respuesta de Mariana, es posible afirmar que *hace apenas 2 años el género del candidato era un criterio considerado al momento de seleccionar nuevos trabajadores, dando preferencia a “las mujeres bonitas”, en la actualidad, de acuerdo a las respuestas de los trabajadores no hay evidencia de que ésta práctica se siga dando*; sin embargo, los trabajadores mencionan que el género sí tiene influencia en la evaluación que se hace de sus actividades, en el reconocimiento de su desempeño y en la asignación de ascensos. Por ejemplo ante la pregunta de si *¿Considera que en el Call Center NI las oportunidades laborales se dan en igualdad para todos sin distinción por el género?* Hugo López Ejecutivo de Cuenta afirma que:

“no se da en igualdad, sobre todo ahora...aunque el Gerente no lo menciona abiertamente acá entre nos tiene preferencias sexuales distintas y pues eso lo hace ser complicado en su trato porque...por ejemplo un caso muy sonado hace unos meses, quizá ya tenga un año, fue el de Miguel quien estaba interesado en ascender a la Coordinación

y según dicen cumplía todos los requisitos, pero como no le seguía el juego al Gerente Juan pues no se quedó” (López, 2016).

El caso anterior ha sido contado también por Miguel, y esta anécdota da cuenta de que el género del Gerente ha jugado un papel fundamental en su desempeño laboral, ya que se puede indagar en otros testimonios de que tanto a las coordinadoras como a los supervisores no les reconoce su trabajo. *De acuerdo a las diferentes respuestas de Coordinadoras, Supervisores y Ejecutivos de cuenta se puede observar que el género del personal encargado de ejecutar el control laboral (Gerente, Coordinadoras y Supervisores) es una variable que influye en la implementación de los mecanismos de control y el apego a las normas escritas en torno a la planeación, coordinación y evaluación de las actividades de trabajo.* En la Figura 5. Las flechas de color azul representan que cuando el jefe y subordinado no se identifican con el mismo género la relación se torna más armónica, y las flechas azules representan que las relaciones entre jefe y subordinado cuando ambos se identifican con el mismo género suelen estar enmarcadas por mayor tensión.

Figura 5. Relaciones entre jefe y subordinado en relación a su género.



Fuente: Elaboración propia.

Para cerrar este apartado, a manera de resumen de los hallazgos de la investigación aquí presentada, se incluye un cuadro que permite visualizar comparativamente cómo percibe cada género al control laboral.

Cuadro 8. Hallazgos de investigación

Pregunta general	¿Cómo son ejecutados y asimilados los mecanismos de control laboral por el personal en relación a su género en el Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI?		
Preguntas específicas	¿Los mecanismos de control laboral utilizados en el Call Center NI son aplicados de forma indistinta entre su personal?	¿Cómo influye el género en la ejecución del control laboral?	¿El personal asimila de forma distinta los mecanismos de control laboral en función a su género?
Hallazgos de investigación	El género del personal encargado de ejecutar el control laboral (Gerente, Coordinadoras y Supervisores) es una variable que influye en la implementación de los mecanismos de control y el apego a las normas escritas en torno a la planeación, coordinación y evaluación de las actividades de trabajo.	El género influye en la ejecución del control laboral, la implementación de los mecanismo de control y en el apego a las normas escritas en torno a la planeación, coordinación y evaluación de las actividades de trabajo.	El género femenino muestra mayores propensiones hacia la introyección de los mecanismos de control, mayor compromiso y autoexigencia para el cumplimiento de niveles de desempeño y parámetros de calidad.
	Cuando subordinado y jefe tienen géneros distintos es posible que la relación laboral sea más armónica y se aleje un poco de las normas escritas; por otro lado, es posible observar que cuando jefe y subordinado comparten el mismo género la relación se cimienta sobre bases subjetivas que ponen en desventaja al trabajador subordinado.		

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior da cuenta de que el género juega un papel fundamental en la ejecución y asimilación del control laboral, y permea a su vez, las relaciones laborales del Área de Cobranza Bancaria del Call Center NI, de diversos simbolismos.

Conclusiones

Debido a que los intereses de ésta investigación han girado en torno al tema de control laboral, ha resultado necesario dar, de alguna forma, pasos hacia atrás, que permitan englobar el tema principal en una categoría de análisis más amplia, es así como para abordar el tema de control laboral no sólo como una actividad de Dirección sino además, como una acción de poder, fue necesario hablar del trabajo y reconocer que ésta categoría permite analizar la relación contradictoria no sólo entre capital y trabajo, sino entre dirección y trabajo. Debido a que en la actualidad, se observa que son estas dos últimas esferas las que conviven con mayor frecuencia debido a la organización de las relaciones laborales, las cuales muestran una tendencia a incorporar intermediarios entre el capital y la base trabajadora, como una estrategia de gestión y organización del trabajo y los trabajadores en beneficio de los intereses del capital.

Fue posible verificar a través del método de Estudio de Caso, y por medio de la aplicación de ciertos instrumentos de investigación como: entrevistas y análisis de documentos, que el control laboral, puede comprenderse como una acumulación de diferentes mecanismos que pueden verse como un continuum, que va desde los delineados por el enfoque clásico de Teoría de la Organización, hasta los que buscan el auto-control por parte de los trabajadores, o lo que aquí se denominó como introyección del control.

En este sentido ha sido posible constatar que los mecanismos de control se crean, se aplican, se mejoran y se acumulan como parte de un proceso que busca mejorar la gestión y dominación de las personas en el proceso de trabajo; es así como

después de casi un siglo de que los Principios de Administración Científica fueran dados a conocer por Taylor, se constató a partir de esta investigación que se siguen empleando mecanismos de control de tipo taylorista-fordista, a la par de nuevos mecanismos de control de tipo toyotista, que están ligados a la búsqueda de un trabajador más participativo, que introyecte el control y logre una asimilación favorable para la dirección.

En relación a la pregunta y al objetivo general de investigación, se pudo dar respuesta, a partir del estudio de caso, que el género juega un papel determinante en la ejecución y asimilación del control laboral por ejemplo cuando jefe y subordinado comparten el mismo género se desencadenan relaciones más tensas, sin embargo, debido al constructo teórico aquí empleado, no se ha podido analizar en su totalidad las causas que pueden estar generando esta situación, así como las causas que provocan que el personal de géneros distintos tengan un trato más armónico en relación a la evaluación y coordinación de las tareas de trabajo.

Por otro lado se ha hecho evidente la necesidad de realizar una investigación que reconozca la existencia de géneros homosexuales y categorice los roles asignados a éstos, ya que en esta investigación se ha visto que dichos géneros emplean patrones distintos de conducta en los espacios laborales.

Se observa que si bien la categoría de género ha resultado una herramienta útil para el análisis y comprensión de las implicaciones del control laboral en un espacio organizacional específico, acotar el constructo teórico y la investigación de campo al análisis de roles masculinos y femeninos ha resultado una limitante que abre nuevas vías para investigaciones futuras, ya que, se observó en la recolección y

análisis de datos que existen mujeres con una tendencia a reproducir en los espacios organizacionales y en la forma de realizar sus actividades laborales, roles socialmente considerados masculinos y hombres con una subjetivación de roles femeninos sin que ello necesariamente implique una tendencia homosexual para otras esferas de su vida. Por ejemplo, cuando una mujer ocupa un lugar de supervisión o coordinación de personal, a pesar de no identificarse personalmente como miembro de un género homosexual, tiene una tendencia a reproducir roles masculinos para realizar sus actividades; es decir se pudo observar que entre los géneros masculinos y femeninos existen diferencias y no es posible hablar de esferas homogéneas sino más bien como conjuntos que muestran rupturas internas y disparidades pero que sin embargo, comparten rasgos identitarios específicos que los hacen seguir perteneciendo a un grupo genérico determinado.

A través de esta investigación ha sido posible generar un conocimiento que aunque no pretende ser universal y llegar a generalizaciones, si es representativo de una realidad actual tanto temporal como espacialmente y puede dar cuenta de lo que sucede en otras realidades organizacionales; es así, como se puede corroborar que las interacciones y los fenómenos que suceden en el Call Center NI son representativos y pueden ser utilizados como referencia de lo que sucede en otros espacios organizacionales.

En relación a las preguntas y objetivos particulares de investigación, a través de los instrumentos de investigación se pudo corroborar que a pesar de la existencia de normas formalmente establecidas de organización, evaluación y control de las actividades laborales en el proceso de trabajo, el género de los miembros del Call

Center NI tiene gran influencia en la aplicación de las normas y los mecanismos de control, es decir el género y los roles de género de los ejecutores del control laboral son variables que tiene gran influencia en la aplicación de los mecanismos de control laboral por lo tanto, se puede afirmar que las normas y los métodos de evaluación de la calidad y productividad en el trabajo no son aplicados de forma general sino más bien existen ajustes que provocan que las normas se particularicen de acuerdo a cada persona.

En este sentido, se pudo observar que la incorporación de la categoría género para el estudio del control laboral ha puesto de manifiesto nuevas interrogantes, que por la naturaleza de ésta investigación no se han podido resolver aquí, pero que se espera retomar en el futuro. Esta investigación pretende seguir su curso incorporando nuevos focos de análisis que permitan poner a la luz cuestiones que ahora han quedado a la sombra.

Bibliografía

- Aguilar, J. (8 de marzo de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Alonso, L. (2007). Las lógicas de acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional. En C. (. Fernández, *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies* (págs. 317-338). España: Siglo XXI.
- Ander-Egg, E. (2001). *Métodos y técnicas de investigación social I. Acerca del conocimiento y del pensar científico*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Antunes, R. (2007). Diez tesis sobre el trabajo del presente (y el futuro del trabajo). *Realidad Económica*, 29-48.
- Argyris, C. (1975). The impact of the formal organization upon the individual. En D. S. Pugh, *Organization Theory* (págs. 261-278). Londres : Penguin Books.
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed.
- Barba, A. (2013). Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia*(44), 139-151.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. España: Akal.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century. *Monthly Review Press*, Nueva York.
- Braverman, H. (1987). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro tiempo.
- Bunge, M. (1996). *La ciencia, su método y su filosofía*. Argentina: Siglo XX.
- Butler, J. (1996). Variaciones sobre sexo y género. En *El género. La construcción social de la diferencia sexual*.
- Calventus, J. (2000). Acerca de la relación entre el fundamento epistemológico y el enfoque metodológico de la investigación social: la controversia "cualitativo vs cuantitativo". *Revista de Ciencias Sociales*, 1-10.
- Castillo, C. (1991). Estudio introductorio. En J. Gaudemar, *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. España: Trotta.
- Chávez, M. (5 de Diciembre de 2016). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Coriat, B. (1985). *El taller y el cronometro*. México: Siglo XXI.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu.
- De Beauvoir, S. (1973). *The second sex*. Nueva York : Vintage Press.

- De Beauvoir, S. (2016). *El segundo sexo*. (J. García Puente, Trad.) México: Debolsillo.
- De la Garza, E. (2000). Introducción: el papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX. En D. I. (comp), *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 15-35). México: Fondo de Cultura Económica.
- De Lauretis, T. (1989). *Technologies of Gender. Essays on Theory, Film and Fiction*. London: Macmillan.
- Deal, E., & Kennedy, A. (1985). Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. 17-31.
- Development, L. a. (2013). *Formativo cobranza. Call Center NI*. México: Internal.
- Development, L. a. (2013). *Introducción a la cobranza*. México: Internal.
- Development, L. a. (2013). *Metodología de evaluación*. México: Internal.
- Development, L. a. (2015). *Manual de Bienvenida. Call Center NI*. México: Internal.
- Dubet, F. (2007). El declive y las mutaciones de la institución. (U. C. España, Ed.) *Revista de Antropología Social*, 16, 39-66.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain*. Londres: Heinemann.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. París: Universidad de Francia.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. México: Granica.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. México: Unión tipográfica Editorial Hispanoamericana.
- Ferenczi, S. (1912). *Of the definition of introjection*. London: Kanac Books.
- Finocchio, S., & Gojman, S. (1998). El trabajo entre sueños, incertidumbres y realidades. En B. Aisenberg, & S. Alderoqui, *Didáctica de las Ciencias Sociales II. Teorías con prácticas* (págs. 131-158). Buenos Aires: Paidós.
- Friedmann, G., & Naville, P. (1997). *Tratado de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- García, J., & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mac Graw Hill.
- Giddens, A. (2011). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, E. (1993). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goode, W. (1974). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.

- Hall, R. (1963). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall.
- Higuita, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIX(1), 73-90.
- Ibarra. (2000). Teoría de la Organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. De la Garza, *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo* (págs. 245-284). México: COLMEX, FLACSO, UAM, FCE.
- Ibarra, E. (2001). Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto. (UAM-Iztapalapa, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*(50), 321-358.
- INMUJERES. (2016). *estadisticas.inmujeres.gob.mx*. Obtenido de http://estadistica.inmujeres.gob.mx/formas/panorama_general.php?menu1=6&IDTema=6&pag=1
- Jiménez, D. (10 de marzo de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Lamas, M. (1986). La antropología feminista y la categoría de género. En *El género la construcción cultural de la diferencia sexual* (págs. 173-198). México: UNAM.
- Leedy, P. (1993). *Practical Research planning and design* (5° ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.
- León, O. (1998). Thomas S. Kuhn y el estudio de la ciencia. *Revista de cultura científica*, 10-18.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, Artículo 23 (Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2006 24 de 03 de 2016).
- López, H. (9 de Diciembre de 2016). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Macluf, J., Beltrán, L., & González, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en ciencias sociales. *Ciencia Administrativa*, 7-10.
- Mancera, J. (10 de marzo de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Martínez, J. (21 de febrero de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Marx, C. (2002). *El capital*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Haper y Row Publishers.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Miles, R., Snow, C., & Pfeffer, J. (1974). Organization Environment: concepts and Issues. *Industrial Relations*, 13(3), 244-265.
- Mintzberg, H. (1999). La esencia de la estructura, Cómo funciona la organización y los parámetros del diseño. En H. Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones* (págs. 25-125). Barcelona: Ariel.
- Montes, J. (2005). Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión. *Althenea Digital*(8), 50-71.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Mouzelis, N. (1975). La escuela de las relaciones humanas: su aproximación al estudio de la organización. México: Península.
- North, D. (2006). *Instituciones y cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.
- Ortiz, J. (2000). *Paradigmas de la investigación*. Venezuela: UNA.
- Pacheco, A. (2014). La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones. En R. Pilares, *Memorias del III Congreso Internacional Red Pilares: La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano*. Brasil.
- Pacheco, A., & Cruz, M. C. (2003). El conocimiento. La (re) construcción de un concepto. (CONACYT, Ed.) *Ciencia y Desarrollo*, XXIX(168), 4-9.
- Pacheco, A., & Cruz, M. C. (2006a). *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas*. México: CECSA.
- Pacheco, E., & Cruz, M. (2006b). *Metodología crítica de la investigación*. México: CECSA-Patria Cultural.
- Patiño, A. (17 de febrero de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Pelaez, I. (16 de diciembre de 2016). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Pérez, G. (8 de marzo de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos de la Teoría de la Organización*. México: Oxford.

- PNUD. (2011). *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Obtenido de PNUD/UNIFEM/OPP/INMUJERES: [Versión electrónica], Disponible en: http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf
- Prieto, C. (2011). Teoría Social del trabajo. En S. (. Giner, *Teoría Sociológica Moderna* (págs. 455-483). Barcelona: Ariel.
- Ramírez, G., Vargas, G., & : De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista electrónica Forum Doctoral*, 7-53.
- Reed, M. (1996). Organizational theorizing: a historical contested terrain. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organization studies* (págs. 31-56). London: Sage.
- Reygadas, L (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. . *Nueva Antropología*, 101-119.
- Ritzer, G. (2008). *Teoría sociológica contemporánea. Primera y Segunda parte*. La Habana: Félix Varela.
- Rodríguez, M., & Ramírez, P. (1996). *Psicología del Mexicano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1966). *Management and worker*. Crambridge Massachusetts: Harvard niversity Press.
- Saavedra, J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los critical management studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVII(2), 45-60.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Santoyo, M. (20 de Enero de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador)
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones y en organizaciones. En *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas* (págs. 63-173). Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós.
- Scott, J. (1990). El género: una categoría útil para el análisis histórico. En Nash, & Amelang, *Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea*. (págs. 23-56). Valencia: Alfons el Magnanim.

- Stolke, V. (2004). La mujer es puro cuento: la cultura del género. *Estudios Feministas*, 77-105.
- Stoller, R. (1968). *Sex and Gender: on the development of Masculinity and Feminity*. New York: science House.
- Taylor, F. (1983). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
- Taylor, F. (1997). ¿Qué es la Administración Científica? y Principios de administración científica. En H. Merrill, *Clásicos en administración* (págs. 77-107). México: Limusa.
- Tkorrent, J., & Ficapal, P. (2009). *TIC, conocimiento, redes y trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Tovar, C. (10 de enero de 2017). Entrevista semi-estructurada sobre control y categoría de género. (K. Santana, Entrevistador).
- Weber, M. (1996). *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*. México: FCE.
- Yin, R. (1994). *Case study research: desing and methods*. London: Sage Publications.
- Zangaro, M. (2011a). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramientas.
- Zangaro, M. (2011b). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad*, 15(16).
- Zarazua, J. (2007). Capacitación y evaluación del desempeño por competencias. En A. Zubillaga, S. Pérez, & J. Zarazúa, *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales* (págs. 57-76). México: Instituto Politécnico Nacional.

ANEXO 1. Guion de entrevista semi-estructurada.

Objetivo de la entrevista: Conocer cómo se realizan las tareas de control dentro del área de trabajo de Cobranza Bancaria del Call Center NI tomando como referencia las diferencias de género.

Dirigido a: trabajadores del Call Center NI del área de Cobranza Bancaria.

Tiempo aproximado de la entrevista: 90 minutos

Acronimo asignado al entrevistado como dato de identificación: _____.

Sexo del entrevistado _____.

Dimensiones de análisis	Preguntas guía de la entrevista
Control laboral	¿Cuál es su puesto actual y qué actividades realiza?
	¿Recibió algún tipo de capacitación para realizar sus actividades actuales?
	¿En qué consistió dicha capacitación?
	¿Recibió por escrito la especificación de cuáles serían sus actividades laborales?
	¿Al ingresar a la organización recibió algún documento que especificara los procedimientos en los que iba a participar como parte de sus actividades laborales?
	¿Qué medidas son empleadas para evaluar su desempeño?
	¿Los mecanismos de evaluación y control de sus actividades laborales se encuentran por escrito?
	¿Quién evalúa el cumplimiento de sus actividades laborales?
	¿Cómo se evalúa el cumplimiento de sus actividades laborales?
	¿Recibe algún tipo de incentivo económico como extra a su salario base?
	¿Los sobresueldos o comisiones que recibe en su trabajo están en función de sus niveles de desempeño?
	¿Conoce la relación de su puesto con los demás?
	¿Sus actividades requieren ser coordinadas con las de otras personas o áreas?
	¿Sabe cómo se logra la coordinación entre las actividades de diversos puestos?
	Durante su trayectoria en el Call Center ¿Recuerda algunos cambios en la forma de organizar y coordinar el trabajo?
	¿Le han ofrecido un ascenso? ¿Cuáles son los requisitos que le solicitan para obtenerlo?
	¿Qué tipo de tecnologías y sistemas informáticos se utilizan para realizar la coordinación?
	¿Existen normas para evaluar la realización de sus actividades?
	¿Cómo se emplean las tecnologías y los sistemas informáticos para evaluar su desempeño?
	¿La evaluación del desempeño se realiza con estricto apego a las normas?
¿La ejecución de los mecanismos de control laboral se realiza con apego a los parámetros y normas establecidos formalmente o atiende a otras circunstancias?	
Roles de género	¿En su opinión hombres y mujeres presentamos características diferentes para desempeñarnos laboralmente?
	¿Tiene alguna preferencia por trabajar con hombres o mujeres?
	¿Quién presenta mayor eficiencia en la realización de sus actividades, hombres o mujeres?

Dimensiones de análisis	Preguntas guía de la entrevista
Género	¿Considera que los mecanismos de control laboral son aplicados de igual manera hacia hombres y mujeres?
	En su opinión, ¿hombres y mujeres reaccionan igual ante un mismo mecanismo de control laboral? ¿Por qué?
	¿Quién muestra mayor inconformidad porque se evalúe su desempeño, hombres o mujeres?
	¿Cuáles han sido sus experiencias al tener un superior hombre (mujer)?
Equidad de género	¿Considera que el género del personal es una variable considerada en el resultado de la evaluación del desempeño de sus tareas?
	¿El género del candidato es un factor fundamental para seleccionar a nuevos trabajadores?
	¿Considera que en el Call Center NI las oportunidades laborales se dan en igualdad para todos sin distinciones por género?



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00116

Matrícula: 2153804572

EL PAPEL DEL GÉNERO EN LA EJECUCIÓN Y ASIMILACIÓN DEL CONTROL LABORAL. EL CASO DE LOS TRABAJADORES DEL CALL CENTER NI

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 7 del mes de diciembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. JOSE LUIS ZARAZUA VILCHIS
- DR. GIBRAN RIVERA GONZALEZ
- DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

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

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: KORINA SANTANA BECERRA

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

APROBAR

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



REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRESIDENTE

DR. JOSE LUIS ZARAZUA VILCHIS

VOCAL

DR. GIBRAN RIVERA GONZALEZ

SECRETARIA

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ