



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00101

Matrícula: 2123902293

CONTROL DEL TRABAJO AMPLIADO
EN LA EMPRESA TRANSNACIONAL
DE TELECOMUNICACIONES
MÓVILES: TELEFÓNICA-MOVISTAR

En la Ciudad de México, se presentaron a las 16:00 horas del día 8 del mes de septiembre del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ROLANDO JAVIER SALINAS GARCIA
DRA. INES MONTARCE
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO



ALFONSO CANO ROBLES
ALUMNO

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

DOCTOR EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: ALFONSO CANO ROBLES

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

Aprobar

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA SASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

Juarez Romero
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE

Salinas Garcia
DR. ROLANDO JAVIER SALINAS GARCIA

VOCAL

Montarce
DRA. INES MONTARCE

SECRETARIO

Enrique Modesto de la Garza Toledo
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA
TOLEDO



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Doctorado en Estudios Sociales: Estudios Laborales

Línea temática de investigación:

Empresa, empresarios, tecnología y cambio organizacional

**Control del trabajo ampliado en la empresa
transnacional de telecomunicaciones móviles:**

Telefónica-Movistar

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ESTUDIOS SOCIALES**

Por: ALFONSO CANO ROBLES

Director: Dr. ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

Ciudad de México, Agosto 2016

A Tere, Leo y Petit, quienes me dan energía para seguir.

AGRADECIMIENTOS

Este documento es resultado de un proceso de investigación desarrollado en el Doctorado en Estudios Sociales, en la línea de Estudios Laborales de la UAM Iztapalapa.

Durante este periodo el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) me otorgó una beca sin la cual esta investigación no hubiera sido posible.

En particular quiero reconocer a mi director, Dr. Enrique de la Garza Toledo por su empeño, dedicación y paciencia en la conducción del presente trabajo. Sus comentarios y sugerencias han enriquecido de manera considerable este trabajo.

Así mismo, quiero agradecer a mis lectores y posteriormente sinodales: el Dr. Rolando Javier Salinas García y la Dra. Inés Montarcé, por sus acertados comentarios a este documento.

De igual manera, a los miembros de la comisión del posgrado en la línea de Estudios Laborales: Dr. Juan Manuel Hernández Vázquez, Dra. Marcela Hernández Romo, Dra. Alicia Lindón Villoria y al Dr. Raúl Nieto Calleja.

Mi gratitud para mis compañeros de generación con quienes he compartido las aulas.

Sumario

<i>Índices.....</i>	<i>xiii</i>
Gráficos.....	xiii
Cuadros.....	xiv
Mapas.....	xvii
Esquemas.....	xviii
Ilustraciones.....	xviii
Figuras.....	xix
<i>Introducción.....</i>	<i>1</i>
A. Pregunta de investigación.....	1
B. Planteamiento del problema: relevancia de la construcción histórica de las tendencias del presente para el análisis del control ampliado.....	2
C. Justificación: Relevancia de las empresas trasnacionales de servicios de telecomunicaciones móviles para el empleo local.....	3
D. Delimitación espacio – tiempo.....	9
E. Objetivos y estructura del documento.....	9
1. General.....	10
2. Particulares.....	10
3. Capitulares.....	10
F. Referente conceptual.....	14
G. Del diseño metodológico y la recolección de datos.....	15
H. En suma.....	16
<i>Capítulo I: Epistemología, teoría y metodología.....</i>	<i>19</i>
A. Epistemología.....	19
1. Tres paradigmas.....	20
2. Postura crítica: la reconstrucción articulada.....	24
3. El configuracionismo.....	26
B. Articulación de la teoría: ejes transversales abiertos a la integración de enfoques.....	28
C. Reflexiones metodológicas desde la contraposición Triangulación e Interpretación por niveles de complejidad.....	30
D. Del abordaje metodológico al problema concreto de la articulación del control en el CAC.....	34

Sumario

1. Sujetos de interés: formas para acceder empíricamente.....	34
2. De los conceptos ordenadores a los indicadores.....	39
3. La selección de conceptos ordenadores.....	40

Capítulo II: El configuracionismo latinoamericano frente a otras propuestas teóricas
.....43

A. Toma de decisiones como actor racional.....	43
B. Ampliación del modelo de actor racional desde el neoinstitucionalismo.....	46
C. Críticas a la teoría de la elección racional desde las teorías de la organización.....	48
D. Críticas desde las teorías sociológicas de la agencia.....	51
1. Teoría de redes.....	51
2. Teorías integradoras: acción-estructura.....	52
E. Alternativa a la teoría de la elección racional: Configuracionismo Latinoamericano	57

Capítulo III: Pertinencia del configuracionismo latinoamericano para la explicación de la centralidad de los servicios.....59

A. Reestructuración productiva desde los años 80.....	59
B. El debate conceptual.....	62
1. Con el Post-fordismo.....	62
2. Con el postestructuralismo, la postmodernidad y la nueva economía.....	64
C. Debate sobre la relación entre estandarización e interacción en los servicios.....	72
1. El estudio de los servicios.....	72
2. La contradicción entre estandarización e interacción.....	76
3. Tres tendencias de interés en los estudios sobre los servicios que distinguen dos tipos trabajo: gerenciales y técnicos.....	78
D. Una posición crítica sobre los servicios: del concepto de inmaterialidad al trabajo no clásico.....	81
E. Conceptualización de los servicios de CAC para las empresas de telecomunicaciones móviles.....	84
F. A manera de conclusiones.....	86

Capítulo IV: Del concepto clásico de control al concepto ampliado.....89

A. El planteamiento clásico.....	90
B. El obrerismo Italiano.....	92
1. Ámbito de surgimiento.....	93
2. La cuestión del control.....	95
3. Aportes epistémico-teórico y metodológicos.....	97

Sumario

4. En síntesis la doble relevancia para la investigación.....	99
C. La sociología del trabajo francesa.....	99
D. Teoría del proceso de trabajo inglesa.....	104
1. Del planteamiento clásico al planteamiento fundacional de la TPT.....	104
2. Ubicación del control como concepto central del estudio del trabajo.....	106
3. Debate sobre el control en el proceso de trabajo.....	110
E. Giro en el fundamento de la concepción del control.....	112
1. El consenso como control.....	113
2. Servidumbre voluntaria en la sociedad de los servicios.....	115
F. El control desde la concepción ampliada de trabajo.....	118
G. En suma.....	119

Capítulo V: Telefónica-Movistar y la crisis..... 125

A. La Globalidad del Grupo Telefónica.....	125
1. Panorama general de Telefónica en el mundo.....	125
2. Historia de Telefónica.....	127
i. Formación.....	127
ii. Consolidación en trasnacional.....	129
B. La situación a escala global tras la crisis de 2008 y estrategias de la Matriz a escala global y local.....	133
C. La organización del corporativo.....	139
1. Organigrama por regiones.....	140
2. Dinámica del organigrama del área comercial.....	148
3. El ámbito laboral: los distribuidores y la empresa matriz.....	151
4. Panorama del espacio laboral del distribuidor.....	154
D. La tarea de Atento en la configuración de la externalización de servicios de atención al cliente.....	158
E. En suma.....	160

Capítulo VI: Condiciones políticas y del mercado en crisis para el trabajo en Movistar México..... 163

A. La competencia y el horizonte de posibilidades que hacen evidentes dos Reformas Estructurales.....	164
1. Las reformas estructurales en general.....	165
2. Implicaciones de la reforma de telecomunicaciones y de competencia económica para el contexto de Telefónica Movistar.....	166
3. El no cumplimiento de la Reforma Laboral y el horizonte de posibilidades para la ubicación de tipos de relaciones laborales en el CAC.....	173
B. Estado mexicano y el corporativismo.....	176

Sumario

C. Las relaciones del Ejecutivo de Atención sus jefes y sus controladores: implicaciones de la crisis, la tercerización y la composición del mercado.....	180
1. El cliente controlador: el mercado masivo es de nivel bajo.....	181
2. Los jefes: producto de la tercerización en el contexto de crisis y las posibilidades del ámbito político.....	182
D. En síntesis.....	188

Capítulo VII: Articulación entre organización y tecnología en dos tipos de estrategias
.....191

A. Las dimensiones de las configuraciones sociotécnicas.....	191
B. Organización.....	194
1. Tipo de Actividad: requerimientos para cubrir su labor.....	195
i. Ejecutivos de Atención.....	196
ii. Agentes de Ventas.....	205
iii. Otro tipo de empleados: Técnicos y Cajeros/Administradores.....	212
iv. El perfil de la contratación de la mano de obra por tipo de empleado y de puesto.....	213
2. Capacitación.....	220
3. Jerarquía.....	224
C. Tecnología.....	227
D. Historia.....	230
E. Estrategias de negocios de la empresa y uso de la fuerza de trabajo en el CAC.....	235
F. En suma.....	238

Capítulo VIII: Análisis de flexibilidad en dos CCT.....243

A. Cambio de organización y tecnología.....	251
B. En el empleo.....	254
C. En el proceso de trabajo.....	261
D. Salarial.....	265
1. De la jornada.....	265
2. Incentivos y prestaciones.....	267
E. En suma.....	271

Capítulo IX: El sentido del trabajo por tipo de empleado y de puesto.....275

A. Regulación.....	275
B. La organización y la tecnología.....	282
1. Organización.....	282
i. En el CAC.....	283

Sumario

ii. En el Área Comercial.....	288
2. Tecnología.....	290
C. Tipo de empleado y las condiciones laborales.....	294
D. Sentido del proceso de trabajo y el clima laboral.....	296
E. Perspectiva del deterioro de los bonos.....	298
F. En síntesis.....	300
Capítulo X: Exposición del Control en el CAC articulada por el espacio-tiempo.....	305
A. La relevancia del espacio Externo/Interno del CAC para el control.....	306
B. Reflexiones teóricas sobre la configuración del control del trabajo ampliado a través de la dimensión espacio-temporal.....	312
1. La producción del espacio.....	316
2. El espacio y procesos históricos.....	321
3. El espacio en la configuración sociotécnica.....	324
C. La construcción dialéctica y trialéctica del control ampliado en el CAC.....	325
1. Del espacio externo.....	327
2. Del espacio interno.....	337
3. El espacio externo e interno y el proceso de trabajo en el servicio del Ejecutivo Fast Track o de Primer Contacto.....	351
i. Ejecutivo Fast Track en la práctica o el Ejecutivo de Primer Contacto.....	352
ii. En síntesis.....	354
4. ¿Espacio comprimido?.....	355
i. La interacción guiada por subjetividad inmediata.....	356
ii. La inhibición de la interacción mediada por la tecnología.....	358
Capítulo XI: Configuración sociotécnica, espacio y control sobre el trabajo.....	361
A. Del proceso de trabajo.....	361
1. Organización y tecnología desde el trabajador y el cliente.....	361
2. Relaciones Laborales y su Dinámica.....	368
3. Cultura.....	372
B. Relación Clientes-Trabajador ante la Tecnología.....	376
C. Relación Trabajador-Clientes mediado por la Tecnología.....	377
D. En síntesis.....	380
Conclusiones.....	385
Referencias bibliográficas.....	401
A. Libros y Capítulos de Libro.....	401

Sumario

B. Artículos en Revista Científica.....	414
C. Leyes, Tesis, Artículos en conferencia y Memorias de congresos.....	419
D. Informes.....	422
E. Artículos en Revista y Periódicos.....	425
F. Páginas Web.....	428
Anexos.....	437
Anexo I: Construcción de indicadores y guión de entrevista semiestructurado.....	437
A. Preguntas sobre dimensiones específicas.....	445
B. Análisis asistido por computadora.....	450
Anexo II: Encuesta a clientes de CAC.....	457
A. Datos de la muestra.....	457
B. Flujo del cuestionario.....	457
C. Resultados.....	460
1. Informe de clientes en General.....	470
2. Informe de usuarios Movistar.....	491
3. Cruces de variables de interés.....	514
D. Nota de captura y procesamiento.....	523
1. Observaciones a la captura de los cuestionarios en SPSS.....	523
2. Observaciones al procesamiento en SPSS.....	524
3. Diseño del Registro y Archivo Fuente.....	525
Anexo III: Guión de observaciones <i>in situ</i> y lugares de aplicación.....	528
Anexo IV: Recuento de distribuidores de Telefónica-Movistar por puntos de venta en 2011.....	533
Anexo V: Comparación de Contratos Colectivos de Trabajo.....	535

Índices

Gráficos

Suscripciones móviles en millones de valores absolutos.....	5
Suscripciones móviles por cada 100 habitantes.....	6
Comparación de PIB per cápita en dólares constantes del 2000.....	6
Ganancias en el Periodo 2009-2015 en México.....	139
Número de Distribuidores de Telefónica Movistar por Estado.....	156
Frecuencia de establecimientos por Tiempo a la Semana* de servicio que ofrecen los distribuidores Movistar.....	157
Número total de empleados 2009-2013.....	159
Ingreso Promedio por Millones de Líneas de telecomunicaciones por operador en México.....	169
ARPU por Millones de Líneas.....	170
Número de trabajadores presentados por la CTM ante la STPS pertenecientes a la Estructura de Subsidiarias del Holding Telefónica Móviles México, SA de CV Periodo 2007-2013.....	186
Barras agrupadas de v0.4 Lugar * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada.....	463
v0.4.1 Barras Apiladas de Zona * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada.....	464
v1.0 Distribución por sexo.....	466
v1.1 Distribución de Edad por categorías.....	467
v1.2 Ocupación.....	468
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada (v1.3) * Sexo (v1.0).....	469
v1.3 Compañía celular utilizada.....	471
v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes.....	472
v2.1 Primera asistencia al CAC.....	473
v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC.....	476
v2.3 Motivo de visita al CAC.....	478
v2.4 Resolución del Problema.....	480
v2.5 Satisfacción con la solución del problema.....	481
v2.6 Tiempo de espera para recibir atención.....	484
v2.7 Tiempo de atención.....	485
v2.8 calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a).....	486
v2.9 Desempeño del ejecutivo.....	488
v2.11 calificación de la visita al CAC.....	489
v2.12 Sentimiento frente a la empresa que le brinda el servicio.....	490

Índices

v0.4 Lugares de Aplicación a usuarios Movistar.....	492
v1.0 Distribución por Sexo a usuarios Movistar.....	493
v1.1 Edad de usuarios Movistar por categoría.....	494
v1.2 Ocupación de los usuarios Movistar.....	495
v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes Movistar.....	496
v2.1 Asistencia a centro de atención a clientes (CAC) Movistar.....	498
v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC Movistar en el último año.....	499
v2.3 Motivo de visita al CAC Movistar.....	501
v2.4 Resolución del problema en CAC Movistar.....	503
v2.5 Satisfacción con la solución del problema en CAC Movistar.....	504
v2.6 Tiempo de espera para recibir atención en CAC Movistar.....	506
v2.7 Tiempo de atención en CAC Movistar.....	507
v2.8 calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a) Movistar.....	508
v2.9 Desempeño del ejecutivo Movistar.....	509
v2.10 uso del QMatic.....	511
v2.11 calificación de la vista al CAC Movistar.....	512
v2.12 Sentimiento frente al servicio que brinda la empresa Movistar.....	513
Barras agrupadas de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes.....	515
Barras agrupadas de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC).....	516
Barras agrupadas de v2.3 Motivo de la última visita * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC).....	518
Barras agrupadas de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.3 Motivo de la última visita.....	520

Cuadros

Entrevistas realizadas a trabajadores de Telefonica-Movistar México.....	35
Características de la aplicación de Sondeo Formal a Clientes y Grupo Focal.....	36
Distribución por Sexo.....	36
Distribución por Sexo de clientes Movistar.....	37
Datos de las observaciones in situ para llenar guión de observación.....	38
Aspectos discrepantes entre la postura del flujo tenso en los servicios y la concepción de trabajo no clásico.....	83
Tipos de control por dimensión y orden.....	124
Tamaño del Mercado de Accesos Móviles en México y Accesos Móviles de Telefónica-Movistar.....	134
Ganancias en el Periodo 2009-2015 en México (Millones de Euros).....	138

Índices

Empresas PCS adquiridas por Telefónica en 2002 por regiones.....	142
Empresas dependientes y sus participaciones en México.....	144
Número de puntos de venta por distribuidor Telefónica-Movistar y estadísticos descriptivos.....	155
Descriptivos en formato DD HH:MM Por Semana de servicio que ofrecen los distribuidores Movistar de una muestra de 304.....	157
Número total de empleados Telefónica México 2009-2013.....	159
Datos seleccionados sobre distribución del mercado de telecomunicaciones por operador en México 4to trimestre 2014.....	169
Datos seleccionados sobre distribución del mercado con la introducción de AT&T en el mercado de telecomunicaciones por operador en México conforme al 4to trimestre 2014.....	170
Filiales de Telefónica Móviles México, SA de CV con Contratos Colectivos registrados ante STPS 2007-2013.....	185
Comparativo de empleados declarados por el grupo y el sindicato.....	187
Perfil de contratación por tipos de puesto.....	215
Funciones, sueldo, prestaciones y horario ofrecidos por tipos de puesto.....	217
Resumen de Datos de Ubicación Por Sindicato.....	247
Filiales de Telefónica Móviles México, SA de CV con Contratos Colectivos registrados ante STPS 2007-2013 por modelo de contrato registrado.....	249
Resumen de ítems de flexibilidad tecnológica y/u organizacional.....	253
Resumen de ítems de flexibilidad en el empleo.....	260
Resumen de ítems de flexibilidad en el proceso de trabajo.....	265
Periodo anual de vacaciones pagadas de acuerdo a antigüedad.....	269
Resumen de ítems de flexibilidad salarial.....	270
Aspectos del control ampliado del trabajo en el CAC Telefónica Movistar México	399
Emparejamiento de conceptos ordenadores con preguntas de entrevista.....	439
Interrogantes de orden descriptivo-narrativo.....	444
Matriz de análisis: Desglose de Familias en Súper Códigos y Códigos Jerárquicos	445
Guión de entrevista por dimensiones específicas.....	448
Equivalencia de elementos de la Matriz de Análisis y Elementos de Hipertexto en Atlas.Ti.....	451
Resumen del procesamiento de los casos en el Cruce de v0.4 Lugar * v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada.....	462
Contingencia de v0.4 Lugar * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	462
Contingencia de v0.4.1 Zona * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	464

v1.0 Distribución por Sexo.....	465
v1.1 Edad por categorías.....	466
v1.2 Ocupación.....	468
Cruce de Compañía celular (telefónica móvil) utilizada (v1.3) * Sexo (v1.0).....	469
v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada.....	471
v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes.....	472
v2.1 ¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?	473
Resumen del procesamiento de los casos del cruce v2.2 * v2.1.....	474
Cruce entre v2.2 Frecuencia de visita por v2.1 Primera ocasión de visita.....	475
v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC.....	476
v2.3 Motivo de visita al CAC.....	477
v2.4 Resolución del problema.....	479
v2.5 Satisfacción con la solución del problema.....	481
v2.6 Tiempo de espera para recibir atención.....	484
v2.7 Tiempo de atención.....	485
v2.8 calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a).....	486
v2.9 Desempeño del ejecutivo.....	487
v2.11 calificación de la vista al CAC.....	489
v2.12 Sentimiento frente a la empresa que le brinda el servicio de telefonía móvil	490
v0.4 Lugares de Aplicación a usuarios Movistar.....	492
v1.0 Distribución por Sexo a usuarios Movistar.....	493
v1.1 Edad de usuarios Movistar por categoría.....	494
v1.2 Ocupación de los usuarios Movistar.....	495
v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes Movistar.....	496
v2.1 Primera vez de asistencia a centro de atención a clientes (CAC) Movistar.....	498
v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC Movistar en el último año.....	499
v2.3 Motivo de visita al CAC Movistar.....	500
v2.4 Resolución del problema en CAC Movistar.....	502
v2.5 Satisfacción con la solución del problema en CAC Movistar.....	504
v2.6 Tiempo de espera para recibir atención en CAC Movistar.....	506
v2.7 Tiempo de atención en CAC Movistar.....	507
v2.8 Calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a) Movistar.....	508
v2.9 Desempeño del ejecutivo Movistar.....	509
v2.10 uso del QMatic.....	511
v2.11 calificación de la vista al CAC Movistar.....	512
v2.12 Sentimiento frente al servicio que brinda la empresa Movistar.....	513
Resumen del procesamiento de los casos en el Cruce de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes.....	514

Índices

Contingencia de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v1.4	
Asistencia a centro de atención a clientes.....	514
Resumen del procesamiento de los casos v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC).....	515
Contingencia de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC).....	516
Resumen del procesamiento de los casos de v2.3 Motivo de la última visita * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC).....	517
Contingencia de v2.3 Motivo de la última visita * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC).....	517
Resumen del procesamiento de los casos de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.3 Motivo de la última visita.....	519
Contingencia de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.3 Motivo de la última visita.....	519
Elementos modificados de los cuestionarios al momento de la captura.....	523
Modificaciones realizadas producto del procedimiento de identificación de casos duplicados.....	524
Esquema sintético:de las dimensiones utilizadas para construir el guión de observación.....	530
Guión de observación abierto a la interpretación cualitativa.....	531
Recuento de distribuidores de Telefónica-Movistar en 2011 a partir de una muestra de 304 puntos de venta participantes en una promoción.....	533
Comparación de CCT entre el SNTITSCRM y el SPTCTRM.....	535

Mapas

Regiones COFETEL para PCS.....	142
Distancia del CAC Juárez a la intersección de transporte público más cercana....	310
Escuelas en el perímetro del parque Paseo Bravo.....	310
Distancia del CAC Libramiento a la intersección de transporte público más cercana.....	311
Ubicación CAC Tezontle Iztapalapa.....	330
Ubicación CAC Madero Centro Histórico.....	330
Ubicación CAC Insurgentes Sur.....	334
Ubicación CEM Polanco.....	334
v0.4 Lugares donde se aplicó la encuesta a usuarios de CAC.....	461

Esquemas

Estructura Corporativa en 2009.....	143
Empresas dependientes de Telefónica Móviles de México S.A. de C.V. y sus participaciones en México.....	147
Fragmento del organigrama general del área comercial hasta 2012*.....	149
Fragmento del organigrama general del área comercial después de 2012.....	150
Comparación de la Estructura de Funciones del Ejecutivo de Atención a Clientes.....	197
Estructura de Contratos Colectivos de Empresas Filiales de Telefónica Móviles México S.A. de C.V.....	245
Familias de estructuras por dimensiones de análisis.....	453
Familias de subjetividad por dimensiones de análisis.....	454
Familias de interacciones por dimensiones de análisis.....	455
Red de análisis de la Familia Organización.....	456

Ilustraciones

Vista de halcón de Modelo 3D del CAC Tezontle con empleados.....	339
CAC Tezontle el 7 de Enero del 2015 a las 19h.....	340
Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Tezontle con empleados y clientes.....	340
Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Madero Centro Histórico con Empleados.....	344
Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Madero Cenro Histórico con empleados y clientes.....	344
Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Insurgentes Sur con empleados.....	345
Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Insurgentes Sur con empleados y clientes.....	345
Vista 3/4 de Modelo 3D del CEM Polanco con empleados.....	347
Vista 3/4 de Modelo 3D del CEM Polanco con empleados y clientes.....	347
Diseño del Registro en SPSS.....	526
Fragmento del Archivo Fuente en SPSS.....	527

Figuras

Dibujo 1: Triada conceptual de Lefebvre por experiencia, campos y espacio físico	320
.....
Diagrama 1: Flujo del cuestionario.....	459

Introducción

Esta investigación se sustenta en la definición del problema de investigación, la especificación de concepciones generales y la forma en la que se accede a la realidad desde el enfoque epistemológico teórico y metodológico, propio de la postura crítica de hacer ciencia. En los capítulos subsecuentes, se presenta el análisis articulado de la realidad en movimiento. Para ello se explica cómo se retoma la propuesta teórica el configuracionismo para ordenar la realidad y reconstruir la totalidad con el fin de develar un problema concreto, el control ampliado de trabajo en el Centro de Atención a Clientes (CAC) de Telefónica-Movistar México como producto de un proceso de construcción histórico. Para ello, se realiza la introducción de elementos metodológicos para el abordaje empírico de configuraciones en coordenadas espacio - temporales que delimitan un contexto particular abordado por diferentes niveles de abstracción y concreción en escalas macro y micro.

A. Pregunta de investigación

Aquí se busca explicar el proceso del control ampliado del trabajo a partir de la concepción propia del configuracionismo que se sustenta en la triada estructura-subjetividad-acción en la empresa Telefónica-Movistar por medio de la presentación del caso mexicano. Esto a través de una reconstrucción articulada de la totalidad al acceder a ella en estos ejes. Lo cual se hace a partir de la pregunta:

- ¿Cómo se construye el control ampliado de trabajo de acuerdo a las estructuras subjetividad y acción de los sujetos que producen el servicio de atención al cliente en los CAC de la empresa Telefónica Movistar en México?

En la siguiente sección se desglosan los ejes de la triada para el análisis de control ampliado de trabajo como forma de escudriñar la realidad en movimiento.

B. Planteamiento del problema: relevancia de la construcción histórica de las tendencias del presente para el análisis del control ampliado

El primer eje que se considera es el de las estructuras, que se refiere a las condiciones experimentadas como objetivas por los sujetos y que presionan su toma de decisiones. El segundo es el proceso de construcción de significados, en este caso interesan los referidos al control que mediados por el lenguaje, asignan sentido. Por último se encuentra el eje de las acciones donde los sujetos pueden tomar decisiones en un ámbito de posibilidades.

En el ámbito concreto el control ampliado del proceso de trabajo en el CAC atraviesa estos tres ejes. Por ello, lo que interesa establecer es cómo desde la matriz del Grupo Telefónica situada en España, se busca imponer objetivos, es decir controlar la praxis del trabajo a través de una configuración sociotécnica donde se desenvuelven los actores (que implica un tipo de tecnología, de organización del trabajo, perfil de la mano de obra, cultura gerencial y del trabajo empresarial). Así, las estrategias de control son aplicadas por la gerencia de Telefónica Movistar de acuerdo a entornos concretos, históricos y situados. De esta forma los actores en un primer momento son las gerencias que en condiciones no escogidas intentan imponer ciertos objetivos, pero que generan resistencias en los lugares de trabajo dónde convergen capital y trabajo.

Así, encontramos actores internos y externos, ante los que las gerencias actúan, en el primer caso se encuentran los trabajadores, quienes junto a organizaciones sindicales debieran cumplir los objetivos trazados por la casa matriz. En contra parte, se tienen a los agentes externos, como los gobiernos

quienes regulan por medio de leyes y reglamentos, así como detentan facultades para sancionar en caso de no ser cumplidos, así como velar por los intereses de los particulares. También, dentro de la categoría de agente externo se encuentran las empresas competidoras quienes ejercen presiones fundamentalmente desde los ámbitos económicos y políticos, en el primero a través de la competencia en mercado y el segundo desde la presión en las instituciones y personas que definen los marcos legales de acción. Y por último, se encuentra el tipo de cliente que participa directamente en la producción del servicio. En este caso, el que interesa directamente es el que se presta en los CAC.

Hasta aquí se han descrito los componentes estructurales del primer eje. Los otros dos ejes se encuentran a escala de los sujetos que interaccionan desde su subjetividad en un campo de posibilidades. De esta forma se tienen tres supuestos: a) Las empresas dependen del seguimiento de estrategias; b) Las estrategias dependen de los sujetos que deciden sobre las estrategias y de los sujetos que las ejecutan. Por consiguiente, c) las estrategias se aplican al control del proceso de trabajo pero se encuentran condicionadas por un contexto mas amplio. Se trata de una reconstrucción articulada de la relación de diversos actores en diferentes niveles de abstracción quienes a partir de su interacción producen el control ampliado del proceso de trabajo que se articula en condiciones espaciales, temporales y virtuales a observarse en un caso concreto, Telefónica-Movistar México en el contexto de la crisis económica de 200.

C. Justificación: Relevancia de las empresas trasnacionales de servicios de telecomunicaciones móviles para el empleo local

La acreditación de la presente indagación se deriva de dos puntos principales. El primero es la relevancia para el empleo local en el ámbito regional e internacional

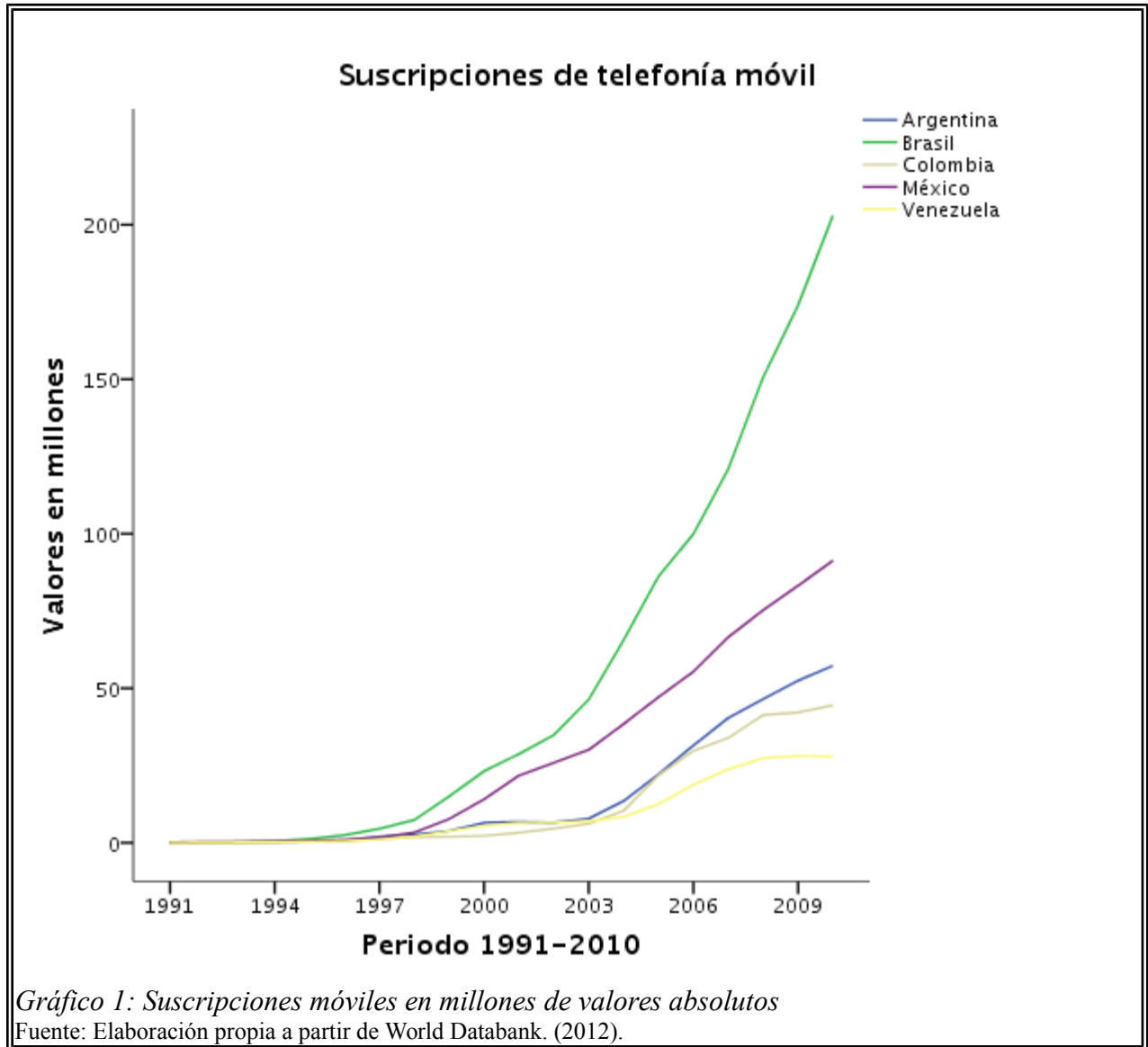
que se ha estructurado en los últimos 20 años al constituirse el sector de servicios de telecomunicaciones móviles. El segundo es la realidad contextual de la empresa como parte de un sector que sustenta la comunicación y procesamiento de información como rasgo particular de la realidad presente y que trastoca las coordenadas de espacio y tiempo, - estos dos puntos hacen posible pensar la complejidad de las relaciones laborales que comprenden diversos niveles de la realidad más allá de la relación capital-trabajo. De esta forma, se introduce una visión ampliada que permite delimitar áreas problemáticas para iniciar el abordaje de la necesidad de realizar una reconstrucción articulada de la totalidad.

El acotamiento espacial está dado por la conformación político-económica que presenta México en su contexto global. Y por lo tanto, sus trabajadores se desenvuelven en un horizonte de realidad determinado. De esta forma, sus prácticas se modifican en parte por las estrategias de la misma transnacional. De esta suerte, durante el periodo 1991-2000 se afianzó un modelo económico neoliberal en México a partir de la concreción del “Consenso de Washington”.¹ A partir de esta situación, se privatizó la empresa nacional de telefonía TELMEX a empresarios mexicanos. En este país la inversión extranjera en telefonía fija se encuentra restringida, en cambio, en el mercado de la telefonía celular se ha permitido la incursión de empresas extranjeras sin limitaciones. Lo que ha dado pauta a que en México se instalen diversas empresas nacionales y transnacionales.

Al igual que en otros países las telecomunicaciones móviles han crecido en términos absolutos. De esta manera, llegó a obtener un crecimiento considerable desde 1991 hasta el 2010 cuando alcanzó 80.55 suscripciones por cada 100 personas. Al pasar de 160 898 conexiones celulares a 91 362 753 (Gráfico 1). Así, si observamos el crecimiento en números relativos su representación asemeja a una

¹ Término acuñado por John Williamson (1990) pero entendido en un sentido amplio.

función exponencial (Gráfico 2), incluso a pesar de la crisis de 2008 (Gráfico 3) (World Databank, 2012).



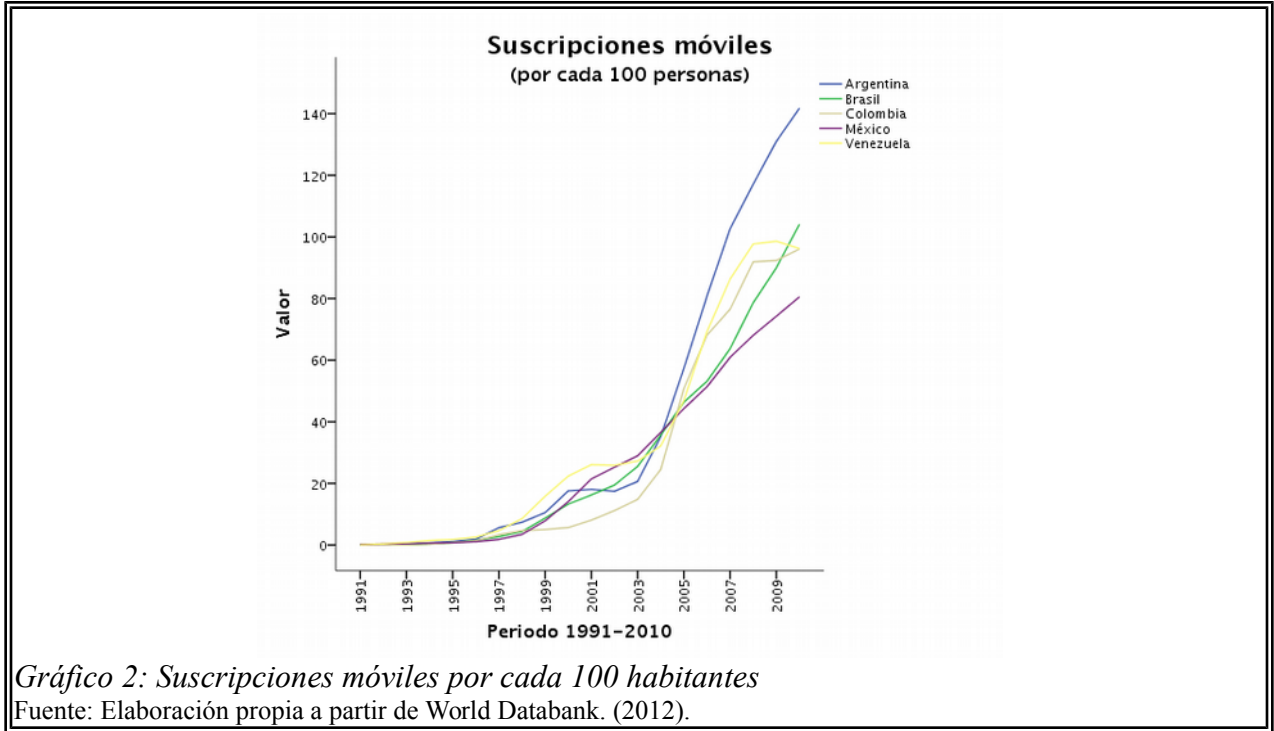


Gráfico 2: Suscripciones móviles por cada 100 habitantes
Fuente: Elaboración propia a partir de World Databank. (2012).

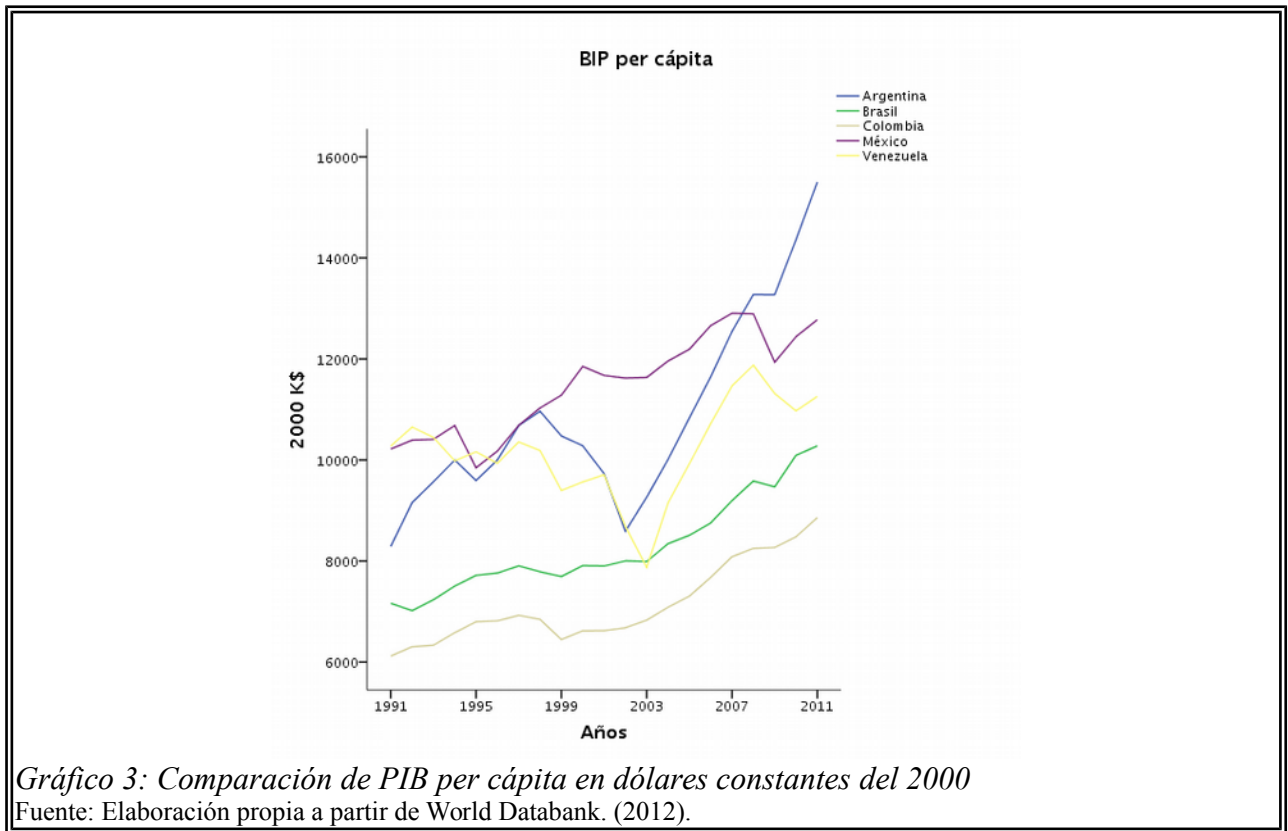


Gráfico 3: Comparación de PIB per cápita en dólares constantes del 2000
Fuente: Elaboración propia a partir de World Databank. (2012).

En este caso Telefónica de capital español tiene una notable presencia en el mercado mexicano. Antes de la crisis se presentó en el contexto mundial en el cuarto lugar en cuanto a accesos y en capitalización bursátil en el 2007, con 219 millones de accesos y 162 000 millones de dólares americanos (MUSD). Detrás de China Mobile con 350 millones de conexiones y 346 000 MUSD respectivamente, que tiene el primer lugar. China Telecom tenía el segundo lugar en cuanto a millones de accesos con 257 millones pero no tiene capitalización bursátil. El segundo lugar en capitalización bursátil lo tenía AT&T con 229 000 MUSD. Vodafone fue el tercer lugar y es un competidor directo de Telefónica en Europa, con 241 millones de accesos y 209 000 MUSD (Millán Tejedor, 2008).

Esta empresa tiene presencia en Latinoamérica desde inicios de los años noventa. Y asegura haber invertido más de 100 000 millones de euros (MDE) en los rubros de desarrollo de infraestructura y adquisiciones. El que la compañía mantenga operaciones en 14 países² de América Latina³, da cuenta de su crecimiento en poco más de 20 años, pues ostenta poco más del 30% del mercado en esta región (Telefónica de Argentina, 2010).

El principal competidor de Telefónica en América Latina es América Móvil. Perteneciente al Grupo Carso, S.A.B de C.V. Con sede en México y opera en 18 países de la región⁴. Donde ofrece 300 millones de accesos para diciembre de 2011. De éstos, 242 millones son accesos móviles (García-Moreno & Lecuona Torras, 2012).

2 Además, para 2010 operaba en 25 países al rededor del Mundo, con 300 millones de accesos (Telefónica de Argentina, 2010).

3 Por orden alfabético: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. Con las marcas comerciales: Telefónica, Movistar y Vivo (Telefónica de Argentina, 2010).

4 Por orden alfabético: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay, USA. Con las marcas comerciales: Claro, Comcel, Embratel, Net, Porta, Telcel, Telmex, Telvista y Tracfone (García-Moreno & Lecuona Torras, 2012).

En México durante los años posteriores a la crisis (en 2010 y 2011) la empresa América Móvil bajo la marca Telcel operó el 70% de la cuota mercantil. Mientras que Movistar de México contó con el 21% del mercado. En tercer lugar Iusacell-Unefón (Grupo Salinas) presentó 4.4%. Por último Nextel (accionistas de NII y Televisa) tuvo el 3.7% (Talmesio & Tricarico, 2012; Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010). Específicamente en México, Telefónica S. A., bajo la marca comercial Movistar opera desde 2001 y para el 2012 aseguró contar con 20 millones de clientes (Telefónica, S.A., 2012a). Donde emplea de manera directa a 2 838 personas (Fuentes Ramírez, 2012).

En síntesis, las empresas de servicios móviles han crecido en paralelo a crisis económicas en la región de América Latina debido a la estructuración de un nuevo mercado de telecomunicaciones en constante desarrollo. En este escenario se han contemplado cambios en la política laboral de las naciones como en la organización de las propias empresas trasnacionales, al diversificarse para posicionarse en este mercado en cambio continuo, aunque no se pueda atribuir el crecimiento continuo sólo a alguno de estos elementos.

En consecuencia, la tendencia de crecimiento del sector de las telecomunicaciones móviles ha continuado gracias a la disminución de los costos de los equipos telefónicos y a la irrupción de nuevos servicios relacionados con la transferencia de datos gracias a innovaciones en el software y el hardware (CEPAL - Naciones Unidas, 2011; Davis, 2009; Lunden, 2012). Esto complejiza el estudio de estas trasnacionales en constante crecimiento, pues la expansión no es sólo territorial, sino también en cuanto a posibilidades de servicios y articulaciones con las empresas innovadores de nuevas tecnologías. Así, la demanda de estas trasnacionales no sólo es en cuanto a mayor cantidad de empleos para cubrir un territorio mayor o una mayor base de clientes, sino para cubrir nuevas necesidades del mercado. Esta relación, de manera concomitante ha requerido que el tipo de

empleados se haya diversificado. A continuación se presenta una breve explicación de las coordenadas espacio – tiempo del contexto.

D. Delimitación espacio – tiempo

El recorte contextual se ha pensado desde la articulación de la economía y el desarrollo tecnológico vinculados en momentos y lugares concretos. De esta suerte, en primer lugar tenemos un momento de crisis económica mundial en 2008 que afectó el desarrollo de esta transnacional en el país. En segundo lugar, se presenta la relación con sus competidores cuya interacción no se reduce a la que se presenta en el mercado de la oferta del servicio o en la aplicación de nuevas tecnologías en un lugar y momentos específicos ya que se amplía al aspecto político. Esta condición política, existe de igual manera en un momento y espacio concreto y en el caso Mexicano post crisis repercute en la flexibilización laboral a través de *outsourcing*, por un lado mediado por el ámbito tecnológico. Por otro, se ha expresado en el ámbito del servicio de atención a clientes y cuya posibilidad de existencia se ha construido históricamente. Por lo tanto aquí interesan diferentes niveles de la realidad, la configuración del nivel macro estructural que presiona la construcción dialéctica del control en un espacio – tiempo concreto, pero a la vez subjetivado y expresado en las interacciones micro del proceso de trabajo del servicio en el CAC.

E. Objetivos y estructura del documento

A partir de la finalidad de la investigación se ha construido la organización del documento de tesis. Que parten del nivel más abstracto al más concreto al partir de las acciones que se realizan en cada nivel. De esta suerte a través del objetivo general se presenta el nivel integrador de síntesis, que presupone a los tres

particulares, como son el nivel descriptivo, analítico y de articulación. Finalmente, se presentan once capitulares que parten del nivel de la descripción, análisis, comprensión sintética.

1. General

Sintetizar una explicación articulada de la configuración del control ampliado de trabajo en los Centros de Atención a Clientes de Telefónica-Movistar México

2. Particulares

Los objetivos particulares que han guiado el proceso de investigación son los siguientes:

- Establecer categorías de análisis para escudriñar la realidad concreta a partir de la discusión de diversas aproximaciones teóricas de manera abierta a múltiples determinaciones.
- Ubicar el marco contextual por niveles de complejidad y periodos largos y cortos en el ámbito económico, político y tecnológico.
- Examinar el control ampliado del proceso de trabajo en el CAC por dimensiones de análisis y los ejes transversales estructuras, subjetividad y acción articulados por espacio y tiempo.

3. Capitulares

Para cumplir con los metas anteriores se ha establecido un esquema de once capítulos, los cuales se esbozan a continuación con sus respectivos objetivos:

- I. Capítulo: Epistemología, teoría y metodología.

- Objetivo: Presentar la articulación entre epistemología, teoría y metodología pertinente para la explicación de la configuración del control ampliado en el CAC.
- II. Capítulo: El configuracionismo latinoamericano frente a otras propuestas teóricas.
 - Objetivo: Reconocer el marco de discusión que sustenta el uso adecuado de conceptos ordenadores desde el configuracionismo para escudriñar la realidad concreta.
- III. Capítulo: Pertinencia del configuracionismo latinoamericano para la explicación de la centralidad de los servicios.
 - Objetivo: Examinar la pertinencia del configuracionismo latinoamericano frente a diversas posturas teóricas que han surgido como explicación de la creciente centralidad del sector servicios.
- IV. Capítulo: Del concepto clásico de control al concepto ampliado.
 - Objetivo: Valorar las transformaciones en las definiciones de control en el proceso de trabajo en la literatura con respecto a su contexto.
- V. Capítulo: Telefónica-Movistar y la crisis.
 - Objetivo: Examinar la empresa Telefónica-Movistar desde sus comienzos hasta su incursión en México y sus estrategias en un contexto de crisis económica.
- VI. Capítulo: Condiciones políticas y del mercado en crisis para el trabajo en Telefónica-Movistar México.
 - Objetivo: Distinguir las implicaciones de las particularidades del contexto en la expresión del trabajo en el Centro de Atención a Clientes de Telefónica-Movistar México.

- VII. Capítulo: Articulación entre organización y tecnología en dos tipos de estrategias.
 - Objetivo: Formular la articulación del control desde el reconocimiento estructural del proceso de trabajo de dos dimensiones sociocotécnicas y sus las interacciones con las otras tres dimensiones, para delinear dos tipos de estrategias.
- VIII. Capítulo: Flexibilidad desde la normatividad en dos CCT.
 - Objetivo: Analizar la dimensión de relaciones laborales a través de la condición de flexibilidad de trabajo formal que se presenta en dos CCT pertenecientes a sindicatos diferentes.
- IX. Capítulo: El sentido del trabajo por tipo de empleado y de puesto.
 - Objetivo: Comprender los significados por tipo de empleados y puestos que asignan en la práctica concreta.
- X. Capítulo: Exposición del Control en el CAC articulada desde el Espacio-Tiempo
 - Objetivo: Organizar la particularidad de las interacciones que se presentan articuladas por el espacio tiempo.
- XI. Capítulo : Configuración sociotécnica, espacio y control sobre el trabajo
 - Objetivo: Sintetizar el control ampliado de trabajo en el CAC de la empresa Telefónica- Movistar México a través de los ejes estructuras-subjetividad-acción.

De esta manera, en los primeros cuatro capítulos se tienen las acciones elementales de nivel descriptivo como es el identificar. En primer lugar para ubicar el planteamiento desde el cual se hace la totalidad de la reconstrucción epistemológica, teórica y metodológica de la tesis, después se considera el contexto

teórico frente al que se ha constituido. Posteriormente se examina la transformación de la teoría del proceso de trabajo para explicar nuevos fenómenos.

Después, en los Capítulos V y VI se ubica a la transnacional de interés en el contexto de crisis económica a través de los niveles macro y micro en. Así, en primer lugar se presenta una contextualización de estructuras que conformadas históricamente que establecen un horizonte de posibilidades en el que se inserta ésta. Así, y en primer instancia se le presenta desde lo que es actualmente y la forma en cómo llegó a serlo, en el contexto económico que la definió antes y después de la crisis de 2008; la forma en que se constituyó el corporativo y cómo inició la tendencia a la externalización de servicios. En segunda instancia, se presentan las condiciones políticas a las que llevó la crisis y la manera en que se ha presentado el devenir de las condiciones del trabajo en general y del mercado de las telecomunicaciones en particular. Para después señalar las implicaciones del organigrama empresarial en el horizonte de la realidad mexicana concreta. Todo ello establece diferentes niveles de contexto, que presionan a la acción, la posibilitan y también permite conferirle sentidos y significados.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos y cuyos resultados son el producto de la síntesis de la lectura de la realidad desde la teoría y la contextualización por niveles se comienzan a exponer de manera sistemática desde el Capítulo VII. En esta tercer parte, se procede a la explicación del proceso de trabajo en el CAC de la transnacional desde la distinción de cinco dimensiones de la configuración sociotécnica, a saber: tecnológica, organización laboral, relaciones de trabajo, perfil de la mano de obra y cultural, subdividida a su vez en del trabajo y de la empresa. Las primeras dos dimensiones guían la exposición del capítulo VII, mientras que la tercera se expone a profundidad en el capítulo VIII, posteriormente el perfil se rescata en los capítulos IX y X, y finalmente la cultura en el XI. Hay que destacar que estas dimensiones no se trabajan de manera aislada,

ya que se retoman las relaciones entre la mismas a través de los temas de los tipos de trabajador; la estructura de la flexibilidad que presentan los contratos colectivos de trabajo; la subjetividad del sentido del trabajo y la textura de las interacciones que tienen lugar en un espacio-tiempo concreto.

Finalmente, se abordan dos capítulos de síntesis, sobre el control en dos vertientes, como éste se articula en la configuración sociotécnica, guiada por los ejes de estructuras-subjetividad-acción desde arriba hacia abajo y cómo se presenta en la interacción misma, donde se presentan elementos novedosos no pensados previamente.

F. Referente conceptual

Tiene como planteamiento fundamental el configuracionismo basado en la triada estructuras-subjetividad-acción, que conforman los ejes que atraviesan el control ampliado de trabajo. En dicho planteamiento por un lado se presentan estructuras percibidas como objetivas: Estado, empresas, el tipo de clientes. Por otro, la subjetividad media la acción durante la praxis misma del proceso de trabajo, por ello el aspecto que presenta el cliente es relevante, ya que surge de la interacción en un contexto que sucede en un momento y lugar específico. De esta suerte, en el control en este servicio se piensa como producto de una relación articulada por diferentes niveles de abstracción durante una praxis situada en un contexto dado, a saber: Telefónica-Movistar México, tras la crisis económica de 2008.

Así, se inserta en el paradigma del conocimiento con interés emancipatorio que se ha denominado epistemología crítica. Su punto de partida es la configuración de la conceptualización ampliada de trabajo atravesada por ritmos y espacios donde los sujetos interaccionan. Dicha conceptualización, se sintetiza en la praxis del conocimiento, concreto-abstracto-concreto. Donde se considera que lo

real se encuentra en movimiento abierto a diversas posibilidades. La mediación entre teoría y lo real del objeto se presenta a través de la reconstrucción entre sujeto - objeto y teoría - realidad en movimiento. De esta suerte, resulta central el triángulo que conforman las estructuras que presionan en el momento que la subjetividad articula pasado y futuro en el momento presente de la acción.

Estos ejes se piensan de acuerdo a como se presentan en diversas escalas. Por un lado las estructuras a nivel macro presionan la acción micro, y que tienen dos sentidos: de restricción y de posibilidad. Por otro se presentan instancias micro que delinear lo que se define como identidad, es decir, una configuración de códigos que asignan un sentido de pertenencia. Además la subjetividad permite la posibilidad de la comprensión de la acción. Y finalmente la acción es la vía de la emancipación. A través de estos tres conforman una reconstrucción articulada de la totalidad. Lo que habilita la posibilidad de descubrir elementos no pensados anteriormente. De esta forma, es posible acceder a la configuración del control que se ejercen como estrategias de la gerencia o bien, como expresión concreta de la interacción con el cliente en el contexto singular del Centro de Atención a Clientes de Telefónica-Movistar México.

El contexto macro puede entenderse en las condiciones macroeconómicas que se encuentra en constante construcción y que encuentra rasgos distintivos desde la reestructuración productiva de los años 80 y el nacimiento de la informática a principios de la década de 1990 que han presionado la flexibilización del trabajo expresada en interacciones de carácter micro.

G. Del diseño metodológico y la recolección de datos

La distinción macro-micro ha fundamentado la construcción de los instrumentos de esta investigación a partir de un planteamiento coherente entre epistemología,

teoría y metodología que se expone en detalle en el siguiente capítulo. Así como la exposición del detalle del diseño de cada instrumento utilizado se pueden consultar en los Anexos, a saber:

- Anexo I: Construcción de indicadores y guión de entrevista semiestructurado
- Anexo II: Encuesta a clientes de CAC.
- Anexo III: Guión de observaciones in situ y lugares de aplicación

Ahora bien, hay que señalar que a lo largo del proceso de investigación se realizaron adecuaciones al diseño investigación planteado originalmente. Ya que en un principio se habían considerado realizar entrevistas sólo a trabajadores y a la gerencia. Sin embargo, en el proceso, propio de la búsqueda de informantes la gerencia de la empresa “boletínó”⁵ al autor para impedir que se facilitaran las entrevistas. Lo que en la práctica dificultó su obtención, por lo que se diseñaron otros instrumentos: encuesta a clientes, *focus group* con clientes y observaciones *in situ* lo que llevó a nuevas situaciones que contribuyeron a lograr descubrimientos no pensados previamente.

H. En suma

Por lo anterior, el Control Ampliado de Trabajo en el CAC de Telefónica-Movistar México se aborda como una configuración histórica que responde a estructuras e interacciones que tienen un significado concreto. El cual, se presenta a partir de una reconstrucción que se encontró abierta a posibilidades no pensadas previamente. Por ello se comienza con capítulos dedicados a establecer categorías de pensamiento, para descomponer la totalidad real, después se contrasta con información de diversos órdenes de realidad y posteriormente se sintetiza en un

⁵ Durante una reunión informal se conoció que el autor fue “boletinado”. Es decir, el corporativo ha enviado un comunicado a los CAC en el que se pide a gerentes y empleados eviten conceder entrevistas específicamente al autor.

Introducción

análisis articulado para proporcionar una reconstrucción como concreto pensado lo que permite delimitar constantes, discontinuidades, discrepancias, contradicciones y novedades desde la interpretación de sentido y significado de la acción concreta para la acción concreta presionada y habilitada por estructuras.

Capítulo I: Epistemología, teoría y metodología

El fundamento teórico de esta investigación, el configuracionismo encuentra su fortaleza en la articulación que ofrece apertura en tres niveles de abstracción en movimiento atravesados por el triángulo estructuras-subjetividad-acción. De esta suerte, el capítulo lo encontraremos dividido en primer instancia referido al nivel epistemológico, al hacer una breve reflexión sobre el tipo de conocimiento que se espera construir. En la segunda se aborda la referencia con respecto al vínculo entre teoría y metodología. El último precisa el abordaje del configuracionismo como praxis de la propuesta teórico-metodológica pertinente para abordar el control ampliado de trabajo.

A. Epistemología

El primer segmento se dedica a establecer los supuestos en los que se fundamenta esta indagación. Fundamentalmente la concepción que se tiene de ciencia, el uso de la teoría y forma de aplicarla para la construcción de conocimiento orientado a develar elementos no conscientes de la construcción de la realidad a través de la acción socialmente referida en situaciones que escapan al control de los sujetos. Se trata de una perspectiva sociológica que se diferencia de otras propuestas que hacen énfasis en otros supuestos articulados a diversos intereses del conocimiento.

Así en el primer apartado distinguimos tres intereses, en el segundo profundizamos en aquel que se ha utilizado para esclarecer el objeto de la investigación a saber: la reconstrucción articulada de su configuración, y finalmente se desarrollan reflexiones sobre el paradigma en el que se enmarca el configuracionismo con la triada estructuras-subjetividad-acción.

1. Tres paradigmas

El objetivo de este apartado es discutir diferentes enfoques que se han preocupado por asignar sentido de manera sistemática para aprehender un acercamiento a la realidad. A través de esta reflexión se resalta su relación con el triángulo estructuras-subjeividad-acción que presenta el configuracionismo. Se parte de que por motivos didácticos, el proceso de investigación sociológico puede entenderse dividiéndolo en tres categorías de acuerdo a su interés de conocimiento. Siguiendo a Habermas (1995), la primera sería de índole técnico, la segunda categoría el interés práctico y la tercera tendría uno emancipatorio.

A cada uno de estos tipos de interés le corresponde un tipo de hacer ciencia, para formar tres parejas según Habermas (1995). Así el técnico se encuentra entrelazado con el de la ciencia empírico-analítica. El segundo, el práctico sería la ciencia histórico-hermenéutica. Y por último, la emancipadora correspondería al carácter crítico-hermenéutico¹. Más allá de su relación con autores clásicos emblemáticos: como lo son Émile Durkheim (1858-1917), Max Weber (1864-1920) y Karl Marx (1818-1883), detrás se erigen concepciones sobre la realidad; la manera de establecer la relación entre pensamiento y realidad; y del carácter del conocimiento.

La ciencia empírico analítica desciende del positivismo, cuya concepción de la realidad se encuentra en el acento que pone en el descubrimiento a partir de la experiencia. Desde esta postura se critica al método ideográfico del conocimiento que “va de las ideas a las cosas”(Durkheim, 2002, p. 38), por lo que busca descartar las imposiciones de nociones previas y del lenguaje cotidiano en las observaciones. El medio de conocimiento sería el método hipotético deductivo, donde se parte de las deducciones de la teoría para generar hipótesis que son verificables a partir de

¹ Habermas (1995) le ha denominado a esta postura crítico-hermenéutica, sin embargo, dado que Marx nunca afirmó ser un hermeneuta, en adelante se prefiere utilizar el término “epistemología crítica”.

los sentidos. Dicho medio, se valdría del cuestionamiento sistemático de las prenociones y la lógica del lenguaje, al procurar correspondencia entre el lenguaje teórico e indicador. Lo anterior sería posible, pues tiene el supuesto de que la realidad puede ser analizada y explicada desde la lógica formal en el nivel epistemológico y de la lógica matemática en el metodológico. Dicha correspondencia entre ambas lógicas, permitiría generar enunciados universales, los cuales habilitarían predecir y controlar lo real.

Podemos encontrar diferencias entre el positivismo del siglo XIX y el del XX que surgieron gracias a las discusiones en el círculo de Viena, establecidas principalmente por Rudolf Carnap (1891-1970) y Carl Gustav Hempel (1905-1997) entre otros e influidas por Ludwig Wittgenstein (1889-1951). Sin embargo, fue Karl Popper (1980) quien postuló los principios del racionalismo crítico a partir de la concepción de la falsación, frente a la verificación como indicadora de verdad, donde lo único que se tiene por verdaderas son hipótesis en tanto resistan intentos de ser falseadas. De esta forma él llama: “(...) «enunciado básico» o «proposición básica» a un enunciado que puede servir de premisa en una falsación empírica: brevemente dicho, a la enunciación de un hecho singular” (Popper, 1980, p. 42).

Como nos menciona De la Garza (1988a): “El positivismo con su método hipotético deductivo fracasó en querer reducir el proceso de investigación científica a una lógica abstracta, ahistórica, desubjetivada” (p. 16). Donde la lógica abstracta carece de tiempo y los enunciados nomotéticos parecen ser el ideal de conocimiento, al tratar de presentar un método único para el conocimiento científico.

Ante esta lógica a finales del siglo XIX y principios del XX, intelectuales como Wilhelm Dilthey (1833-1911) o el mismo Max Weber (1964) ofrecieron los fundamentos de otra forma de acceder a lo real. En primer lugar, al señalar que existía diferencia entre el método de las ciencias de la naturaleza y las ciencias del

espíritu. Así, el objeto de interés es el mundo del hombre como sujeto histórico. Esta postura y sus fundamentos teóricos fueron retomados por Alfred Schütz (2003a, 2003b), quien a través del planteamiento fenomenológico de Edmund Husserl (1859-1938) como base para el análisis sociológico de la vida cotidiana. A continuación se mencionan algunos aspectos sobre su concepción de realidad; la manera de establecer la relación entre pensamiento y realidad; y del carácter del conocimiento.

En primer lugar, esta postura tiene como elemento central la construcción del conocimiento en dos instancias, por una parte de la construcción del conocimiento de la realidad en general y construcción del objeto de conocimiento en particular. Así el actor en la vida cotidiana o la construcción del sujeto científico, comparten la construcción de tipos por medio de la asignación subjetiva de sentido para acceder a lo atípico de la experiencia concreta. En segundo lugar, la intención del conocimiento sería comprender el sentido mentado para los actores, desde una postura histórica que se encuentra preocupada por la significación de fenómenos culturales particulares y que implican significados mediados lingüísticamente. Así, el carácter del conocimiento, en tercer lugar, es la comprensión intersubjetiva, sobre el sentido de la acción. El interés práctico, que nos señala Habermas (1995), se encuentra ahí donde se pretende acceder a la intersubjetividad que hace posible la comprensión del sentido que orienta la acción.

Por último, la corriente de la epistemología crítica (De la Garza Toledo, 2001a), cuyo interés sería el emancipatorio tiene en primer lugar una concepción dialéctica de la realidad. Sus principios los podemos encontrar en el método de la “Contribución a la Crítica de la Economía Política” de Marx (1980), donde existe un doble tipo en relación, por un lado la realidad y por otro el del pensamiento que la capta.

En primer lugar, en esta concepción, la realidad tiene tres aristas fundamentales: el movimiento, la transformación de la misma en diferentes niveles y la capacidad de los sujetos sociales de transformarla (De la Garza Toledo, 1988c). En segundo lugar, desde esta perspectiva el método para captar la realidad sería el concreto-abstracto-concreto, por lo que el captar la realidad de manera correcta debiera considerar tres niveles de abstracción, no como deducción teórica sino como determinación histórica.

En este aspecto, el concepto de *totalidad* hace referencia al todo integral, al cual el hombre sólo se acerca a partir de conceptos. Por lo tanto, se aspiraría a la reconstrucción articulada de la totalidad, la totalidad concreta, de acuerdo a estos tres niveles como acercamiento correcto. El conocimiento construido de esta manera, como totalidad concreta, tendría aquí el propósito de develar las relaciones fetichizadas, pues haría uso de la reflexión crítica permanente en diferentes niveles como es el epistemológico, teórico y empíricos del propio conocimiento. Tenemos a la praxis emancipadora que quita el velo de las apariencias. Donde la aspiración del conocimiento se basa en la obtención de leyes de tendencia, que a diferencia del empírico-analítico no se basan en la aspiración a leyes universales, sino a conocimiento determinado históricamente.

Estos tres paradigmas expuestos han ofrecido formas diversas de acercamiento a la realidad, al tiempo que han hecho énfasis en diversos aspectos de la misma. El empírico analítico tiene el acento en la lógica como elemento que define su interés técnico de conocimiento, como forma de acceder a las leyes generales. La epistemología crítica, tiene como elemento definatorio al problema de la asignación de sentido en las particularidades históricas, culturales y lingüísticas. Y el crítico-hermenéutico, tiene en el centro del problema del conocimiento la praxis emancipadora, realizada por sujetos conscientes de las condiciones objetivas y subjetivas no elegidas.

El paradigma que aquí se retoma es el fundamentado en el interés emancipatorio, propio de la postura crítica, que como veremos en los siguientes apartados, tiene la capacidad de integrar elementos de los otros dos paradigmas de manera coherente, para construir teoría. A continuación pasamos a definir a mayor detalle en qué consiste la reconstrucción articulada de acuerdo al método concreto-abstracto-concreto, y definir el carácter del conocimiento que se aspira a obtener.

2. Postura crítica: la reconstrucción articulada

En este segmento, se aborda el método de conocimiento que requiere la reconstrucción articulada de la totalidad y el carácter del conocimiento que se pretende obtener a partir de él. Esto hace posible exponer la síntesis que presenta la propuesta *configuracionista* dentro del paradigma de la epistemología crítica y sus ventajas epistemológicas, teóricas y metodológicas.

El primer nivel, el concreto real, correspondería al de los fenómenos externos; las representaciones, las praxis y objetos fetichizados, el punto de partida sería la pseudoconcreción de la que nos habla Karel Kosik (1984). Este concreto real como unidad de la diversidad, aquí lo concreto es la síntesis de múltiples determinaciones, donde para el pensamiento constituye un proceso de síntesis y a la vez un resultado. De la Garza (1983) nos explica que el concreto real es una relación, entre el objeto y la *praxis* de conocimiento: “la unidad dialéctica, no identificable, entre objeto y sujeto en relación práctica.” (p. 20). El segundo nivel serían las abstracciones más simples, donde se descompone el pensamiento al volcar las intuiciones del primer nivel en el segundo para formar conceptos. En el paso entre estos dos niveles encontraríamos el “método de investigación” donde se procede a acercarse en detalle a la materia de investigación, su devenir y sus relaciones internas. En cambio, al posterior paso de lo abstracto a lo concreto-

pensado, se le denomina la exposición, donde se realiza una síntesis sistemática de múltiples determinaciones históricas que permiten la reconstrucción teórica del objeto y su explicación.

Así, como nos menciona Hugo Zemelman (1992b) "[l]o real es la sucesión de la articulación, mientras que lo concreto es la determinación de esta sucesión, que lleva a la construcción de un objeto abierto a su propio movimiento" (p. 182). De este modo, se aspira a la articulación en dos aspectos principales: a) el que existe entre la teoría y empiria y; b) entre procesos de diversas temporalidades.

De esta suerte y en primer lugar, la articulación permite retomar conceptos propios de otros cuerpos teóricos (desarticularlos), para después articularlos en teorías coherentes con la transformación del objeto (propia de la realidad en movimiento). Por tanto, y en segundo lugar, en el proceso de lograr la reconstrucción articulada de la totalidad primaria sobre la teoría la consideración del tipo de objeto, se trata de una mediación que se resuelve en concreto. Por último, la reconstrucción teórica implica un concepto amplio de teoría, que consta de dos aspectos fundamentales, la relación de conocimiento sujeto – objeto y la relación entre teoría y movimiento de lo real.

En fin, en estos dos tipos de relaciones encontramos los ejes transversales: estructuras, subjetividad y acción. En el siguiente sub apartado exploraremos una propuesta que sintetiza la *praxis* que implica la relación entre la teoría y el objeto en movimiento en estos tres niveles de abstracción. Este planteamiento que ha sido expuesto por Enrique De la Garza (2001a, 2012c), quien dirige la atención sobre un problema epistemológico de fondo. En el cual su objetivo es construir teoría y su método es la reconstrucción articulada de la totalidad. Esto implica la recuperación de la metodología de la “Contribución a la crítica de la economía política” de Marx (1980). Y en la cual se basa fundamentalmente la discusión hecha por Gramsci (1891-1937) y Lukács (1885-1971) en torno a la necesidad de retomar al sujeto y la

cultura que proviene de la tradición hermenéutica. Según nos explica Montarcé (2014), tal recuperación implicó sacar a la luz las proposiciones de aquellos autores que fueron olvidados tras establecerse como hegemónica la concreción positivista del marxismo, que promovió la instrumentalización metodológica a costa de olvidar la reflexión epistemológica sobre la propia metodología. Fue Hugo Zemelman (1992b) quien propuso la reconstrucción articulada de la realidad en movimiento, es decir de concepción de la totalidad como una sucesión de momentos que recortan el campo de observación y que permiten realizar la reflexión para dar cuenta de lo nuevo.

3. El configuracionismo

A través de aquellos antecedentes De la Garza (2001a, 2006a, 2012c) propone el acercamiento a la totalidad a través del triángulo entre estructura-subjetividad-acción. Sin ser ninguno de ellos el problema central, ya que la acción sería una expresión de un arreglo entre condiciones no escogidas y el proceso de otorgar significado. Tenemos pues esta acción caleidoscópica que, como ya se mencionó más arriba, permite la integración de la totalidad.

De este modo, este esquema de hacer conocimiento científico entra en contraposición directa con los supuestos de las teorías económicas de corte neoclásico que se discutirán más adelante en el Capítulo II. Ya que aquellas parten del supuesto de deducir a partir de axiomas lo que sucede en la realidad, aunque dichos axiomas no sean reales. Por otro lado, en esta propuesta busca descubrir las estructuras concretas que presionan a la acción concreta mediados por la subjetividad.

Resulta importante diferenciar entre cultura y subjetividad ya que sustenta la mediación entre estructuras y acción. La primera como el conjunto de códigos

socialmente acumulados de manera abstracta y por lo tanto, se trata de códigos indeterminados, como pautas generales para diversas acciones posibles. La segunda, sería el proceso por medio del cual es posible asignar significado para una situación concreta, donde interviene la cultura, pero también un conjunto definido de interacciones que son interpretadas. Así las estructuras económicas, políticas o culturales no determinan a la acción, ya que se encuentran mediadas por sentidos y significados

Para abordar esto se considera partir de conceptos ordenadores que permitan problematizar las áreas de relaciones sociales que pudieran ser pertinentes. Para en un segundo momento reconstruir los propios conceptos, es decir, cambiar sus definiciones de acuerdo a lo que requiera la exposición de nuevas relaciones que se puedan articular para explicar la realidad en movimiento en una situación concreta.

De acuerdo con lo anterior según nos explica Marcela Hernández Romo (2012), se entiende “por configuración subjetiva el arreglo o red de códigos subjetivos intervinientes para dar significado en una decisión concreta”(p. 31). Donde una estrategia es interpretada como un curso de acción posible, es decir, existe una mediación por la subjetividad de los actores en situaciones concretas. Así, la toma de decisión es una acción que participa en diversos niveles en la concreción de la estrategia, ya que la estrategia es una decisión que requiere de decisiones para aplicarse.

De esta manera, las decisiones son consideradas como una “articulación de sentidos parcialmente estructurados”(Hernández Romo, 2012, p. 31). Que tiene que ver con diferentes campos de la subjetividad, como son: el cognitivo, el razonamiento cotidiano, los sentimientos, la estética o la moral (De la Garza Toledo, 2001a). A continuación se hace un bosquejo de cómo se retoman estos planteamientos en el análisis del control ampliado del proceso de trabajo a través de la articulación teórica.

B. Articulación de la teoría: ejes transversales abiertos a la integración de enfoques

El triángulo estructuras-subjetividad-acción pone en relación distintos niveles de abstracción de la propia realidad y enfoques de pensamiento. Por un lado, a) niveles de abstracción para acceder a la realidad, como concreto pensado y por otro, b) niveles de pensamiento de los enfoques propiamente teóricos. Aquí resulta pertinente la reconstrucción articulada de la totalidad, presenta una triple tensión, al pensarla como una relación entre sujeto y objeto: a) los datos construidos, b) la subjetividad determinada histórica, cultural y lingüísticamente y por último c) la realidad que escapa a la voluntad de los sujetos (De la Garza Toledo, 1988b).

En primer lugar, las estructuras como relaciones sociales macro, que presionan el actuar de los sujetos al escapar a su control directo. En segundo, la subjetiva, donde cobra relevancia la asignación de sentido y significados mentado para los sujetos y mediado por el lenguaje desde la construcción del sentido. Por último, la acción como vínculo en el que se sintetizan las condiciones no elegidas y la subjetividad, para transformar la realidad.

Así en cuanto a los enfoques podemos señalar, en primera instancia que el enfoque empírico analítico, se ha preocupado por entender el nivel macro desde las deducciones lógicas propias del método hipotético-deductivo para generar enunciados nomotéticos. También que el hermenéutico-histórico se preocupó por la asignación de sentido mentado. Sin embargo, es la epistemología crítica donde se ha abarcado la síntesis de los tres niveles, las estructuras, la subjetividad y la acción, a través de la *praxis* emancipadora.

Por lo anterior, vale delimitar lo que se entiende por cada uno de los elementos. El primero, el de estructura, tiene que ver con “la articulación de un

ritmo”, normalmente asociado a un cambio lento, que tiene diferentes niveles y momentos. Se trata de una organización del tiempo, que delimita un campo posible que no preestablece su contenido y abierto al movimiento (Zemelman, 1992a). En este caso, las estructuras se asocian a un nivel macro, pero que pueden tener repercusiones a un nivel meso o micro, como es la acción individual. Por otro lado, desde una posición estructuralista es posible asignarles el papel de ser el factor que domina a la acción, sin embargo, aquí se toman como las condiciones dadas que presionan a la acción en un doble sentido, la restringen dentro de un campo posible, pero también la habilitan no sólo desde un nivel macro, sino también estructuras propiamente micro en el nivel de las interacciones.

El segundo eje, es el de la subjetividad, que se refiere a la asignación del sentido mediado por el lenguaje. La mediación es en tanto conjunto de códigos que tienen sentido para el sujeto, que puede contener espacios sistémicos pero no está exenta de contradicciones, heterogeneidades e incluso discontinuidades. Ahora bien, como una parte central del conjunto de códigos es posible distinguir a la identidad, que sería una configuración de códigos que permite lograr un sentido de pertenencia (De la Garza Toledo, 2011a). Este aspecto subjetivo, resulta importante pues permite la comprensión de la acción a partir de otra subjetividad, como construcción de segundo orden.

Finalmente, la acción resulta central pues es donde se puede realizar la emancipación desde el momento presente y si es viable, tener implicaciones en el futuro. Por un lado, las estructuras presionan al restringir las posibilidades y habilitar la acción, por otro la subjetividad le brinda sentido. En este aspecto, el sujeto pone en juego secciones parciales de su aparato total subjetivo de acuerdo con jerarquizaciones inmediatas. De esta suerte, este aspecto se aboca a los parámetros de la acción y la transgresión de ésta misma. A esto se puede acceder en la síntesis entre conocimiento y sentimientos en la acción misma.

Así, el análisis configuracional no se reduce a ninguno de los ejes que lo componen. Las estructuras son configuraciones que se articulan con las subjetivas y las de interacciones para conformar un triángulo, que a manera de fractal presenta una forma básica en relaciones recursivas, fragmentadas en diferentes niveles de abstracción y enfoques teóricos para observar configuración de configuraciones. A la cuál se debe acceder por medio de una reconstrucción articulada de la totalidad. Estructuras, subjetividad y acción deben integrarse en una estructura general de análisis que debe verse reflejada en las tensiones que implica a la construcción de conocimiento, en el diseño de la obtención de los datos, las diversas subjetividades implicadas y los elementos de la realidad que escapan al control de los sujetos, pero a la vez presionan su acción.

En el siguiente apartado se esbozan los elementos que componen diversos niveles, como son los conceptos ordenadores, los indicadores y los reactivos del instrumento que permite a partir de abstracciones el recoger datos y realizar la praxis de la concreción del conocimiento.

C. Reflexiones metodológicas desde la contraposición Triangulación e Interpretación por niveles de complejidad

En este apartado se harán algunas reflexiones sobre el sustento epistemológico del procedimiento, es decir, se esbozará la relación entre los supuestos, el fundamento y el procedimiento en la práctica en la investigación. Es necesario mencionar que las técnicas de recolección de información han sido objeto de debate metodológico sobre su complementariedad o exclusión (Fielding & Fielding, 1986; Maxwell, 2005). La discusión es sobre la viabilidad de utilizar diversas técnicas para reducir las amenazas a la validez de las afirmaciones que se hacen sobre la realidad a partir

de los datos recavados. Y que se deriva del debate metodológico entre las aproximaciones cuantitativas y cualitativas.

Por un lado la aproximación cuantitativa se remite a la lógica del paradigma empírico-analítico, siguiendo la propuesta de Habermas (1995), para entender el interés que tendría este tipo de conocimiento (como se vio en el punto 1 del apartado A). Este paradigma se deriva de propuestas teóricas formulada a través de hipótesis orientadas a encontrar leyes universales y eternas del acaecer. Y se fundamenta en estudios generales, que proceden desde la teoría abstracta y general para explorar los elementos concretos y particulares. De esta forma se establece una relación de conocimiento guiada por aquellos que se considera relevante desde la teoría general y es accesible a las observaciones concretas.

Por otro lado, las técnicas cualitativas estarían optando por la construcción del sentido desde la perspectiva de los actores para casos particulares. Sin embargo, desde ésta, se tienen corrientes metodológicas que tienen supuestos en elementos empíricos que se encuentran implicados en sus procedimientos de análisis no cuestionados. Estos elementos tienen raíces empiristas similares a las que se encuentran en el paradigma empírico-analítico, tal es el caso de la Teoría Fundamentada (Atkinson, 2002; Glaser & Strauss, 1980; Strauss, 1987, 2002). Quienes procuran la construcción de Teoría desde la interpretación textual de aquello que ha sido dicho por el actor. Y que se ha valido de técnicas de análisis de proximidad, por conjuntos, y recuento de palabras para sostener los hallazgos presentados.

En la discusión entre los métodos cualitativos y cuantitativos se ha erigido la postura de métodos mixtos y la viabilidad de la Triangulación desde una postura pragmática. Dentro de este debate, surgen dos posturas, en primer lugar aquellos que defienden la posibilidad de observar el mismo fenómeno desde diferentes puntos para corroborar o falsear las observaciones realizadas desde uno u otro

punto de vista. La segunda sostiene que las técnicas estarían obedeciendo a dimensiones diferentes de la realidad, y que por lo tanto, el que las técnicas se contradigan no significa que alguna de las dos sea falsa o viceversa, como hace notar WolframCox (2008).

A diferencia de las posturas anteriores en esta investigación se ha optado por seguir las propuestas de Zemelman (1992a, 1995, 1996, 2005) y de De la Garza (1988c, 2001a, 2005c, 2012c) en la epistemología crítica. Que parte del supuesto epistemológico de que el conocimiento de la realidad se establece en una relación *sujeto-objeto*. Donde la realidad se encuentra en movimiento, y para acceder al objeto de estudio, situado en esta realidad se requieren elementos teóricos que hagan posible acceder a él pero sin reducirlo a los mismos. Por lo anterior, el proceder desde la teoría abstracta hacia lo concreto no basta para dar cuenta del mismo, pues lo concreto escapa a las definiciones generales. Del mismo modo, partir de lo que dice el participante, tampoco es suficiente, pues se queda en una posición descriptiva desde su perspectiva.

De esta forma, lo dicho por los entrevistados son tomados como construcciones que versan sobre su propio actuar. En cambio, las interpretaciones que hace el investigador vienen a conformar construcciones de segundo orden, como señala Schutz (2003b). Por lo que se deben tomar como datos construidos, no dados. Aunque la objetividad de la realidad presupone a la capacidad del investigador para subjetivarla. Así, encuesta y entrevista, métodos cuantitativos y cualitativos, se presentan aquí como formas de aproximación que dan cuenta de partes de la realidad con dos caras: la objetiva (en el plano material e inmaterial) y subjetiva (como la asignación de significados a través de la interacción). Y que tienen sentido sólo situadas en un contexto determinado histórico-espacialmente en el cual se actúa y que le restringe y habilita.

De esta suerte, el supuesto epistemológico: “la realidad se encuentra en movimiento”, permite la integración de fundamentos teóricos para el análisis de los datos. Con este fundamento una retícula dividida jerárquicamente permite escudriñar los datos y conferirles sentido con base en los supuestos epistemológicos enunciados. De esta forma, se presenta la matriz: “Dimensiones de Conceptos Ordenadores para: Control del Proceso de Trabajo” en el Anexo I². Que se ha utilizado como modelo heurístico para hacer el análisis de entrevistas a empleados y clientes.³ En segundo lugar, y de esta misma forma, esta concepción permite la construcción del cuestionario aplicado al cliente de servicios de telecomunicaciones móviles que se puede consultar en el Anexo II. Por último, los ejes de estructuras, subjetividad y acción se encuentran en la columna vertebral que hizo posible la construcción del guión de observación que se puede ubicar en el Anexo III.

En el caso del análisis de las entrevistas se ha utilizado una estrategia concreto-abstracto-concreto. Por lo que se parte de los conceptos ordenadores, de orden abstracto, para luego dar paso a dimensiones, códigos e indicadores, que al acercarse a lo concreto disminuye su nivel de generalidad y aumenta el nivel de particularidad. Por otro lado, en el análisis de la encuesta permite ubicar los diferentes elementos que componen el control del proceso de trabajo por parte del cliente y ubicar elementos no pensados anteriormente. Así, retomar la jerarquía de conceptos, dimensiones y códigos ha permitido estructurar una estrategia de análisis con miras a la reconstrucción sintética del problema-objeto de estudio desde los datos mismos. En este sentido la interpretación de los datos se encuentra atravesada por la historia que se ha hecho de la empresa y el contexto en el que se

2 Para ello se retomó desde a propuesta metodológica de Gayosso Ramirez (2008).

3 La utilización de herramientas de asistencia computacionales, para la interpretación de los datos en Atlas.ti, en este caso, ha facilitado la navegación de los textos (tanto producto de entrevistas como documentos consultados -contratos colectivos y otros documentos oficiales-). Lo anterior con el fin de evaluar sus contradicciones, similitudes complementariedades sin perder de vista el contexto e indexicalidad. Aunque no se han seguido los preceptos de la teoría fundamentada, sino los del configuracionismo, donde se empezó con una serie de conceptos ordenadores que han guiado las observaciones sin cerrarse a elementos no pensados previamente.

desenvuelve. De esta suerte, la estrategia de análisis tiene como principal fundamento la relación entre diferentes niveles de abstracción. Por ello, el nivel del supuesto epistemológico, el fundamento teórico y el procedimiento metodológico se encuentran integrados en la práctica de la investigación, donde se constituyen diferentes técnicas, cuyos instrumentos se encuentran cimentados en la misma perspectiva.

D. Del abordaje metodológico al problema concreto de la articulación del control en el CAC

Como se abordó en las secciones anteriores, el proceso de investigación implica una reconstrucción en la relación concreto-abstracto-concreto. Y que parte de las intuiciones más simples hacia la abstracción conceptual, para luego realizar interpretaciones en el plano concreto de acuerdo con los ejes : estructuras, subjetividad y acción que componen también las dimensiones de observación.

Para ello, se comienza por a) establecer a los sujetos de interés y describir el acceso que se tuvo a ellos, posteriormente; b) los conceptos desde los cuales se accedió a la interpretación de los distintos niveles de realidad y; c) la descripción de los instrumentos específicos que se utilizaron.

1. Sujetos de interés: formas para acceder empíricamente

Durante el desarrollo del estudio se observaron las siguientes posiciones centrales en el CAC:

- Ejecutivos de Atención
- Agentes de Ventas
- Otro tipo de empleados: Técnicos, Cajeros/Administradores y Promotores.

Por otro lado, los gerentes y los clientes son fundamentales para entender las posiciones anteriores.

Para observar las funciones se desarrollaron nueve entrevistas a trabajadores, sondeos formales e informales a clientes y un grupo focal con clientes. Además una encuesta a clientes en la que se aplicaron 320 cuestionarios a usuarios de telecomunicaciones móviles y finalmente cuatro observaciones *in situ*.

En cuanto al primero de los elementos, las entrevistas aplicadas a los trabajadores, se encuentran descritas en el Cuadro 1, por nombre de puesto, duración, fecha y tipo de empleador, sexo y edad.

Cuadro 1: Entrevistas realizadas a trabajadores de Telefonica-Movistar México

ID	Nombre de Puesto.	Duración HH:MM:SS	Fecha	Tipo de Empleador	Sexo	Edad
E1	Ejecutivo en CAC.	01:30:03	14-04-2014	Atento Servicios SA de CV.	M	35
E2	Empleado de corporativo.	01:46:24	08-05-2014	Pegaso PCS, S.A. de C.V.	M	35
E3	Agente de Ventas.	00:41:51	31-07-2014	Distribuidor	F	22
E4	Ejecutivo en CAC.	00:28:13	01-08-2014	<i>outsourcing</i> .	M	28
E5	Ejecutivo en CAC.	00:13:18	05-08-2014	Atento Servicios SA de CV.	F	38
E6	Empleado de corporativo.	00:39:07	07-08-2014	Pegaso PCS, S.A. de C.V.	F	42
E7	Agente de Ventas.	00:37:56	08-10-2014	Distribuidor.	M	23
E8	Promotor	00:28:03	17-02-2015	<i>outsourcing</i> .	F	23
E9	Agente de Ventas.	00:42:39	19-02-2015	Distribuidor.	F	24

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar se logró entrevistar a personas empleadas por diversas entidades, de ambos sexos y de un rango en edad de los 23 hasta los 42 años. El detalle del procedimiento de análisis de las entrevistas se encuentra en el Anexo I.

En segundo lugar se realizó un sondeo de opinión a clientes por medio de abordajes casuales. Sin embargo, también se lograron un par de abordajes formales que permitieron fueran grabados y un grupo focal, cuyas características se presentan a continuación en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Características de la aplicación de Sondeo Formal a Clientes y Grupo Focal

ID	Tipo de Abordaje	Duración	Fecha	Sexo
SC1	Sondeo a Cliente 1	00:03:04	15-10-2014	F
SC2	Sondeo a Cliente 2	00:06:07	15-02-2015	F
GF	Grupo Focal	00:17:48	08-02-2015	3 F y 1 M

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas a trabajadores, el sondeo a clientes y el grupo focal fueron transcritos en su totalidad para facilitar su análisis.

En tercer lugar, esta información se complementó con una encuesta a clientes de empresas de telecomunicaciones móviles, entre septiembre y octubre. Cuyo procesamiento se llevó a cabo por medio del programa SPSS v20. El detalle de diseño, aplicación y resultados se encuentran en el Anexo II. Sin embargo, podemos mencionar que el 41.3% fueron mujeres y el 55.6% hombres (véase Cuadro 3).

Cuadro 3: Distribución por Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	132	41.3	42.6	42.6
Válidos Masculino	178	55.6	57.4	100.0
Total	310	96.9	100.0	
Perdidos NS/NC	10	3.1		
Total	320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

En cuanto a clientes exclusivos de Telefónica-Movistar, se aplicó cuestionario a 122 usuarios, contenida en la muestra anterior. En este estrato se repite la tendencia en la muestra general, donde el 41.6 % fueron mujeres y el 57.4 hombres, como se muestra en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Distribución por Sexo de clientes Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	52	41.6	42.6	42.6
Válidos Masculino	70	56.0	57.4	100.0
Total	122	97.6	100.0	
Perdidos NS/NC	3	2.4		
Total	125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Por otro lado, las observaciones *in situ* se realizaron a través de un guión de observación, disponible en el Anexo III. A continuación se colocan los datos de las visitas formales realizadas que sirvieron para llenar el guión , además se realizaron algunos reconocimientos casuales para constatar los hallazgos (véase Cuadro: 5).

Cuadro 5: Datos de las observaciones *in situ* para llenar guión de observación

Nombre del CAC	Datos puntuales de visitas formales para llenado			Recuento de visitas casuales
	Fecha	Hora de Inicio	Hora de término	
Parque Tezontle, deleg. Iztapalapa.	07-01-2015	11:00 hrs. 15:00 hrs.	13:00 hrs. 20:00 hrs.	2
	19-01-2015	15:00 hrs. 18:00 hrs.	17:00 hrs. 20:30 hrs.	
Centro histórico. Calle Francisco I Madero.	29-12-2014	11:00 hrs.	13:00 hrs.	1
	09-01-2015	12:00 hrs.	15:00 hrs.	
	13-01-2015	18:00 hrs.	19:00 hrs.	
Av. Insurgentes Sur No. 1048, Insurgentes Col. San Borja.	27-01-2015	13:00 hrs.	15 :00 hrs.	1
	03-02-2015	18:00 hrs.	20:30 hrs.	
CEM (Centro de Experiencias Movistar): Av. Presidente Masaryk No.321, Polanco.	08-02-2015	13:00 hrs.	14:00 hrs.	1
	10-02-2015	17:00 hrs.	19:30 hrs.	

Fuente: Elaboración propia.

La información sobre los gerentes se obtuvo de las entrevistas a empleados y de su observación directa en el sitio. Aunque se tuvieron reuniones informales con algunos en CAC's que no se mencionan en las entrevistas ni fueron objeto de las descripciones formales *in situ*. Por lo tanto, no se incluyen en las entrevistas, pues no han consentido.

A través de estos elementos se considera que se ha cubierto la información que se puede obtener de los sujetos para dar cuenta de la situación. La cual se interpreta a través del cotejo con otras fuentes de información secundaria, como son informes de la empresa a diversas instancias públicas, contratos colectivos, hemerografía entre otras.

2. De los conceptos ordenadores a los indicadores

Para abordar a los sujetos de interés a través de un análisis configuracional se requiere conceptualizarlos por diferentes dimensiones, esto permite finura en su reconstrucción. Las dimensiones se distinguieron por diversos ámbitos: a) Tipo de Actividad; b) Jerarquía; c) Lugar de Trabajo, y; d) Control del proceso de trabajo (véase Anexo I: Construcción de indicadores y guión de entrevista semiestructurado).

El primero de estos ámbitos (a) se refiere a la práctica de trabajo vista fundamentalmente desde tres aspectos: los requerimientos para considerar cubierta su función; la adquisición de conocimientos necesarios y; experiencia para desarrollar la dinámica de interacción (cliente y compañeros de trabajo), que implica su desempeño laboral.

El segundo de los ámbitos (b), se refiere a la estructura del organigrama de la empresa, que se puede descomponer a su vez en dos aspectos. Por un lado, la relación de la Matriz y las empresas de *outsourcing*; la cual compete al nivel macro y repercute en la perspectiva del trabajador en el nivel micro, pues implica al ejercicio del poder económico entre la empresa Matriz/Cliente y la *outsourcing*/proveedora. Por un lado, se tiene a la demandante de fuerza de trabajo y por otro la empresa oferente de la fuerza de trabajo. En el segundo aspecto se tienen los tipos de puestos, que implica la investidura institucional donde se cristaliza la dimensión macro de la relación ente los tipos de empresas.

En el tercer ámbito (c), se aprecian las descripciones que hacen los trabajadores de la disposición del espacio, de las normas que lo rigen y las interacciones que posibilita. Finalmente, el cuarto ámbito (d), se refiere al Control de la Jornada de Trabajo específicamente, propios de la retribución, la práctica laboral, sus interacciones, las expectativas de lo que se espera que haga y lo que

está prohibido tanto de manera explícita como implícita ya sea con respecto al cliente o a sus superiores jerárquicos.

Esta subdivisión de posibilidades de concreción de la realidad en dimensiones con sus respectivos indicadores, habilitan la interpretación de observaciones al ubicarlas en el marco de las estructuras, subjetividad y acción. Así, a partir de esta matriz se han ubicado preguntas que permiten la observación de la intersección entre dimensiones de realidad y ámbitos teóricos (estructura-subjetividad-acción). De esta forma la utilidad de esta matriz, es doble, por un lado se fijan los conceptos de orden abstracto con indicadores de orden concreto para lograr la concreción de las preguntas que se abordan. En segundo lugar, conforman un marco de interpretación para las respuestas registradas durante la propia entrevista. En el siguiente apartado observamos la selección de conceptos ordenadores atendiendo a la posibilidad de entender los ámbitos descritos previamente de acuerdo a escalas macro y micro.

3. La selección de conceptos ordenadores

Para construir los instrumentos de investigación se comenzó por una selección de conceptos ordenadores, que se descomponen en dimensiones de aprehensión. Éstas, a su vez se dividen en categorías, las que dan pauta a indicadores (véase Anexo I: Construcción de indicadores y guión de entrevista semiestructurado). De esta manera, se pasa del orden más abstracto hacia las proposiciones más concretas susceptibles de conferirles sentido dentro del esquema estructuras-subjetividad-acción .

El nivel macro incluye instancias como la cultura, la ideología, política y economía, que presionan el actuar en los niveles micro tanto de lo que compone el mundo directamente asociado al trabajo como el que se encuentra en el sentido

amplio del desarrollo de la vida. Por consiguiente, en el primer caso --el macro nivel-- tenemos elementos como son el mercado de trabajo con sus respectivas reglas de entrada, mantenimiento y salida, la organización y sus jerarquías designadas institucionalmente. En segunda instancia, se tiene a las redes sociales, compuestas por interacciones en cambio constante y que permiten el acceso al trabajo como es la familia, amistad, compadrazgo, asideros de identidad pero que se encuentran vinculadas al orden estructural que implica a las normas sociales como es la religión o bien comportamientos esperados por medio de reglas no escritas, que se refuerzan por la propia interacción cotidiana.

En segundo lugar, se tiene al nivel subjetivo, en el que se tiene la construcción del significado del propio trabajo. Que se compone de valoraciones e incluso sentimientos, como son las apreciaciones de las situaciones en su interior: justificadas/no justificadas, las emociones que evoca, e incluso la estética. El procesamiento de esta información requiere la interpretación del sentido de la relación estructura-acción.

Finalmente, en las acciones que también son interacciones. Estas se encuentran presionadas por el nivel de las estructuras y tienen un sentido para el actor. Aquí encontramos las acciones que fueron necesarias para el acceso al trabajo, las interacciones en el trabajo y aquellas que se habilitan a partir del trabajo. El análisis de este nivel requiere poner atención en la aplicación de la toma de decisiones, que tiene aspectos de negociación, administración de conflicto, acciones individuales y la posible coordinación de la acción con algún fin.

Lo anterior se puede observar en el punto 1 del Anexo I, en la que se fijan, de acuerdo a los ejes estructura, subjetividad y acción conceptos ordenadores que se subdividen en dimensiones de aprehensión. Las cuales, a su vez se subdividen en categorías y finalmente en códigos susceptibles de interpretación a través de indicadores.

Capítulo II: El configuracionismo latinoamericano frente a otras propuestas teóricas

En el presente apartado se define a la estrategia como un proceso de decisión. Para ello se discute sobre las diferentes concepciones que se tiene de actores, quienes llevan a cabo la acción de planear estratégicamente a través de la toma de decisión. De esta forma se comienza por caracterizar al actor desde diferentes perspectivas teóricas: en primer lugar desde la concepción weberiana se tiene el planteamiento de la teoría del actor racional y a las derivaciones que ha inspirado; en segundo lugar b) el neoinstitucionalismo; después se tiene a c) la teoría de la organización y finalmente d) las posturas sociológicas en tres vertientes. Por un lado la Teoría de redes, por otro las Teorías integradoras acción-estructura, para concluir con la postura del Configuracionismo Latinoamericano.

A. Toma de decisiones como actor racional

Para definir la primera caracterización de la concepción de sujeto, se parte de la caracterización típica propuesta por Max Weber (1964) de acción racional. Donde, en primer lugar, por acción se entiende una conducta humana, ya sea un hacer externo o bien en lo interno cuando se omite o permite que suceda algo, y sólo cuando el o los sujetos de la acción enlazan a ésta un sentido subjetivo. En segundo lugar, podemos decir que actúa racionalmente quien lo hace por el fin, medios y consecuencias implicadas. Es decir, el actor racional sopesa los fines con los medios, los fines con las consecuencias y los diferentes fines posibles entre sí.

De acuerdo a Weber el actor racional sería un tipo ideal que permitiría explicar comprendiéndola a la acción social. Por consiguiente, ésta última sería aquella en la que el sentido mentado por su sujeto o sujetos se encuentra “referido a

la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (Weber, 1964, p. 5). Lo que tenemos, desde esta perspectiva es que el tipo de acción racional con arreglo a fines permite reconstruir la acción *como si* fuera racional. Aunque reconoce otros tipos de acción, como son el tradicional, afectiva y la racional con arreglo a valores.

Esta herramienta metodológica de corte inductivo permite entender otros niveles de la acción, al pasar del individual al colectivo, como es el nivel de las asociaciones e incluso a las empresas. Así, siguiendo a este autor, podemos entender por asociación de empresa económica racional a una sociedad con cuadro administrativo que persigue fines de rentabilidad, con base en el cálculo de riesgos y ganancias.

Por otro lado, esta tipología que comprende la concepción de un actor racional, puede verse continuada en la concepción económica neoclásica en economía y en la teoría de la elección racional en ciencia política. (Abell, 1996; Norkus, 2000). En estas disciplinas se consolidó la postura conocida como *individualismo metodológico*. El cual, consistía tomar como foco de la explicación al individuo que sostiene una dinámica entre el nivel micro y macro. Donde las acciones en el nivel micro tiene repercusiones en el desarrollo de las relaciones sociales que constituyen al macro.

Para explicar esta posición metodológica, James Samuel Coleman (1994) toma como ejemplo la situación planteada por el propio Weber en “La Ética Protestante y El Espíritu Del Capitalismo” (1905). Donde lo que busca explicar es el nivel macro del desarrollo capitalista, específicamente en la relación entre la ética protestante y el desarrollo capitalista. De esta forma se tiene a la ética calvinista que delinea valores a los individuos en un nivel micro, quienes actúan para buscar la salvación eterna en el mismo nivel, pero estas acciones producen efectos independientes que alentaron el progreso del capitalismo en el nivel macro.

Esta postura es clara en mantener que la primicia de las acciones micro como fundamento de las explicaciones sociales, aunque reconoce que existen constructos sociales que no se pueden descomponer en agregados sociales (Martínez García, 2004).

En la escuela neoclásica de la Economía Milton Friedman (1912-2006), propuso al actor racional que se basa en el supuesto de instrumentalidad. Dicho supuesto se basa en la búsqueda de minimizar los costos y maximizar los beneficios. Ahora bien, este modelo también implica el supuesto de competencia perfecta. Esto es: a) que existe un gran número de oferentes y demandantes en el mercado, lo que hace que ninguno de los agentes tenga una posición de ventaja o desventaja con respecto a los demás; b) cada actor tiene información completa; c) no existen costos de transacción; d) la información es accesible para todos y; d) también hay libre entrada y salida del mercado. Con estas características existiría equilibrio entre oferta y demanda, con lo que se determina el precio inherente de los productos intercambiados.

Este modelo, desde la posición de M. Friedman, permite explicar la realidad y generar predicciones *como sí* el modelo fuese real. Esto quiere decir que el modelo no tendría referente real en sus supuestos y que, sin embargo, nos permite hacer conclusiones sobre lo real. Aquí el acento en la validez del modelo estaría puesto en la capacidad predictiva, no en lo que nos puede decir sobre lo que realmente pasa.

Tenemos aquí, que el fundamento puesto en la acción del sujeto no es considerada de manera concreta, sino como una acción que tiene un fundamento racional con arreglo a fines en una situación perfecta. Desde esta perspectiva, las decisiones que toman los actores, individuales o colectivos se interpretarían como si fueran racionales, lo que permite hacer conclusiones sobre la propia realidad. A esta concepción otros autores sugirieron formas de precisar el modelo, ya que

manifiestan que las acciones reales se alejan de los supuestos antes mencionados y que las condiciones imperantes en la realidad no son perfectas.

B. Ampliación del modelo de actor racional desde el neoinstitucionalismo

Como ya se mencionó más arriba, el primer elemento que se puede ubicar para fundamentar la importancia del actor como un tomador de decisiones es cuestionar qué tipo de actor es aquel. Desde la teoría económica neoclásica se perfilaba a lo que se denomina como uno “racional”. Según nos explica Douglas North (1998), éste es una abstracción que cumple las características de: a) utilizar la racionalidad instrumental para tomar decisiones; b) tiene acceso a información completa sobre los antecedentes y las consecuencias de sus acciones, lo que implica; c) mercados eficientes, donde la distribución de los bienes y servicios que se intercambian entre compradores y vendedores alcanza el equilibrio ideal. El propósito de esto es tener un posible punto de comparación a través del tiempo.

A diferencia de los supuestos neoclásicos, North (1998, 2002, 2007) enfatiza dos aspectos fundamentales. Por un lado, la falacia de los mercados eficientes, ya que existen costos de transacción que afectan a la concepción del actor racional. Esto se debe a que en primer lugar, la información es costosa y la capacidad de procesamiento es limitada, lo que impide una distribución simétrica entre compradores y vendedores. En segundo lugar, los actores usan modelos subjetivos para explicar su entorno. Y en tercero, los acuerdos entre los diversos actores no se cumplen de manera perfecta.

Por otro lado, y consecuentemente con lo anterior, se destaca la importancia de las instituciones como marco para el actor. Ya que son las instituciones las que median y sirven de marco para sancionar la distribución de la información, que sirve de punto de partida para su procesamiento. Donde las instituciones políticas

sirven a dos funciones simultáneas: en primer lugar, de marco para los acuerdos y en segundo, de instrumentos coercitivos para hacerlos cumplir en caso necesario. Así, de acuerdo a North(2002) ante marcos donde los actores: a) tienen marcos subjetivos de interpretación y; b) procesamiento y acceso limitado a la información, son las instituciones las que brindan el marco para el desempeño del mercado.

El neoinstitucionalismo económico, como se le conoce a este enfoque, tiene otras características que también marcan diferencias con las teorías neoclásicas. En primera instancia señala que la historia como vector temporal es central para explicar el desarrollo económico y el cambio institucional. La dimensión temporal, implica una dimensión cognitiva, pues en segunda instancia como producto de la experiencia hay aprendizaje y consolidación de la cultura. En tercera instancia existen cuatro aspectos fundamentales que interactúan: a) lenguaje, b) instituciones; c) tecnologías y d) maneras de hacer (North, 2002).

En fin, este enfoque marca que para cambiar una economía hay que cambiar las instituciones formales y las creencias informales, lo cual conlleva a un proceso lento. Donde lo que se requiere es que existan instituciones flexibles capaces de adaptarse a los cambios en el entorno económico.

Por otro lado, desde las teorías de la organización, se hacen críticas a las teorías de la elección racional. En el sentido de que la concepción de racionalidad es absoluta, donde la capacidad de los propios actores es en realidad limitada, además de las implicaciones que tiene para instituciones compuestas por agregados de individuos.

C. Críticas a la teoría de la elección racional desde las teorías de la organización

Desde las teorías de la organización surgió la preocupación sobre el cómo pasan las decisiones. Ya que desde la teoría económica se había hecho énfasis en cómo se debían tomar las decisiones al señalar como modelo al actor racionalidad. En contraste, a este enfoque lo que interesa es el proceso de la toma de decisiones.

James G. March (1991) encuentra que el proceso de la toma de las decisiones, en el marco de las organizaciones, se puede entender mejor cuando se toman en cuenta las consecuencias que sus resultados intencionales específicos. Esto se debe a que diverge de la teoría de la elección en la que se han identificado varias limitaciones de la racionalidad. Desde esta perspectiva se señala que los modelos de elección racional parten de los siguiente supuestos: a) se tiene un set de posibles elecciones de acción; b) se tiene conocimiento de las consecuencias de la acción, al menos desde una distribución de probabilidad; c) existe una consistente preferencia en las alternativas; d) los que toman la decisión tienen reglas de elección basados en las consecuencias de sus preferencias.

Ahora bien, las limitaciones que se señalan desde esta perspectiva las podemos observar en los supuestos que supone el actor. Es decir, y en primer lugar, podemos advertir que hay un supuesto del actor que conoce el futuro en dos ámbitos. Ya que el actor debe suponer las consecuencias y además también debe suponer el como se sentirá con respecto a estas de obtener alguna de las posibilidades. En segundo lugar, también señala que existen límites a la capacidad de considerar alternativas posibles y a la calidad y posibilidad de acceso a la información a partir de la cual se consideran dichas alternativas (March, 1991).

En adición a lo anterior, también se resalta como problemático la consistencia de las preferencias en la cual se basa la toma de decisiones. Ya que como marca Herbert Simon (1989) el modelo de la elección racional supone que las

decisiones son tomadas de manera consciente al asumir jerarquías de preferencia, lo cual no necesariamente se cumple en todos los casos. Él marca que incluso el orden temporal en el que se presentan las alternativas influyen en la jerarquía de preferencias que se puede tener. Así, si A se presenta antes que B, A se consideraría deseable o aceptable, en cambio, si B apareciera antes que A, entonces B sería satisfactoria y se elegiría por sobre A.

De esta manera, se hace evidente que existe una racionalidad limitada dado que esta circunscrita a la propia existencia del hombre. Dicha existencia está fundamentalmente limitada por dos aspectos: a) la situación espacial y temporal, y b) la capacidad de cada tomador de decisiones para reunir, aprehender, y calcular escenarios deseables con base en suposiciones posibles de futuro.

En consecuencia, desde estas posiciones se tiene la perspectiva de que el supuesto de la elección racional no es lo suficientemente completo como para hacer evidente cómo se construyen las decisiones. Por lo que se añade a lo racional las características propias del sujeto, como es su capacidad para asignar significado. Desde esta perspectiva la toma de decisiones es una acción simbólica donde se desarrolla una “interpretación de la vida y de la propia posición de uno mismo en ella” (March, 1991, p. 110. T. del A.). Donde los significados involucrados pueden ser tan globales como la propia ideología que opera de manera invisible en el núcleo de una sociedad dada o bien tan particular como lo requiere el ego de un individuo o grupo particular.

Lo que interesa de este proceso es su capacidad de reducir la incertidumbre propia del desconocimiento del futuro o de la constitución de las posibilidades de acción. Y se vale del uso de mitos, símbolos, rituales e historias compartidos por medio de la comunicación. Aquí resulta central el lenguaje, que permitiría la interpretación de los significados de las decisiones tomadas en las organizaciones. Las cuales comprenderían a su vez a una “ecología” de actores que buscarían actuar

de acuerdo a su racionalidad limitada en situaciones ambiguas del que tienen que “descubrir, construir y comunicar interpretaciones de un mundo confuso” (March, 1991, p. 111 T. del A.).

A estas posiciones podemos sumar la que tiene Sfez, L., Barahona, O., y Doyhamboure, U. (1984), en la que presentan un marco crítico sobre las decisiones. Donde hacen énfasis en la historia desde tres ejes principales: a) la linealidad, b) la monoracionalidad y c) la monofinalidad. En la primera crítica, destacan que en el planteamiento tradicional sobre las decisiones se compone de un acto voluntario susceptible de analizarse por etapas, caracterizadas por concepción, deliberación, decisión y finalmente ejecución. Aquí las proposiciones condicionan a las que las suceden, y del mismo modo las proposiciones últimas se explican por las precedentes. A este respecto, los autores notan que las decisiones no deben entenderse como un proceso que tiene lugar en un ámbito vectorial, con dirección y magnitud sino escalar, es decir en uno discontinuo. En la segunda crítica, manifiestan la racionalidad puede tener diferentes acepciones como es: a) la relación que interesa a cada integrante de un grupo con su prójimo, b) la manifestación misma del el progreso histórico y lógico que se realiza, c) la acción que logra fines con mínimo esfuerzo y máxima satisfacción y d) aquello que es aceptado bajo un parámetro normalizado. Para lograr la multirracionalidad proponen la evaluación de la acción con base en cuatro elementos: la linealidad-discontinuidad, el progreso-crítica del fin, la eficiencia-utilidad en los niveles individual y social, y lo que sería la critica entre la normalidad y la anormalidad.

Desde estas posiciones críticas se resaltan los problemas de la consideración de un modelo alejado de la realidad, aunque se considere *como si* fuera real. En la siguiente parte del apartado se continúa con la caracterización del proceso de toma de decisión conectado con la concepción de estrategia considerando el las propuestas de las llamadas teorías de la agencia en dos ámbitos, la teoría de redes y

las teorías sociológicas integradoras. Lo que nos lleva a redefinir al empresario como tomador de decisiones. Y posteriormente, en el último apartado se aborda a la red de toma de decisiones como una unidad de análisis de interés que debe ser reconstruida.

D. Críticas desde las teorías sociológicas de la agencia

Podemos considerar dos grupos de teorías de la agencia, por un lado la teoría de redes y por otro, las teorías integradoras de la acción y la estructura. La primera se alojaría dentro de las teorías que observan los fundamentos de la teoría económica neoclásica, mientras que la segunda tiene como eje superar la discusión sobre la conexión entre acción y estructura.

1. Teoría de redes

La perspectiva de redes sociales, propone los constructos teóricos de la agencia y el enredamiento (*embeddedness*) frente a las visiones infra y sobre socializadas de la acción. Donde su principal exponente es Mark Grnaovetter (1983; 1985, 2003), quien argumenta que los resultados de la elección también pueden depender de la red social en la que se encuentra el individuo o la empresa (De la Garza Toledo, 2005d).

La noción del enredamiento la retoma de Karl Polanyi (2007) quien señala que son las redes institucionales las que restringen la acción. Pero precisa que el enredamiento se refiere a que tanto la conducta y las instituciones están altamente constreñidas por las relaciones sociales existentes. Según nos comenta Granovetter (2003, p. 239), se hace énfasis en el contexto social donde los actores se conducen y deciden, es decir, en los sistemas concretos de relaciones sociales. En éste marco,

la cultura es un proceso constante que se construye y reconstruye continuamente durante la interacción.

Por lo anterior, Granovetter propone que en el análisis institucional exista central atención en la las pautas de las relaciones interpersonales donde se encuentra enredada la mayor parte de la conducta (M. S. Granovetter, 2003, p. 261) . Lo que comprende sociabilidad, aprobación, estatus y poder, que conforma una red compleja de relaciones sociales.

Aquí se trata de una crítica que parte desde los mismos supuestos de la elección racional. Es decir, suponen una racionalidad limitada por la cultura y las instituciones a la agencia de los individuos. En el siguiente apartado veremos como existen además las teorías de la agencia que no observan los supuestos de la teoría económica neoclásica. Las cuales se centran en la superación del problema encontrar un justo balance entre la agencia y las estructuras.

2. Teorías integradoras: acción-estructura

La conexión entre el nivel micro-macro ha sido también tratado desde diversos aspectos por corrientes sociológicas diferentes a la elección racional. Estas corrientes se encienden atravesadas por la capacidad de decisión, es decir, actores como agentes capaces de elegir cursos de acción frente a sólo comportarse de acuerdo a estímulos. De esta forma, de un lado se tiene comúnmente a la agencia en el nivel micro y por el otro a las estructuras en el macro (Ritzer, 2002; Turner, 2008). Ahora bien, Ritzer (2002) advierte que la acción no se limita a las acciones individuales ni las estructuras a la dimensión macro. Pues también se le puede atribuir a colectividades un actuar en movimiento sociales sobre la propia sociedad, tal como lo hace Touraine (1995) en su concepto de “acción histórica”. Y por otro

lado, las estructuras también pueden encontrarse en las interacciones micro como propone Giddens (1979).

Esta conexión entre la agencia y las estructuras ha sido tratado fundamentalmente por tres aproximaciones, hechas por Pierre Bourdieu (1991, 2002), Anthony Giddens (1979, 2003) y Jürgen Habermas (1985). La teoría de Pierre Bourdieu que se puede ubicar fundamentalmente desde la relación dialéctica entre los conceptos de campo y habitus. En el segundo, la propuesta de Giddens, en la conformación propia de la estructuración. Y en el caso de Habermas en su planteamiento sobre la “colonización del mundo de la vida”.

Estas tres propuestas integradoras, buscan superar el problema de acentuar a cualquiera de ambos extremos. Es decir, entre la acción voluntaria libre de restricciones en donde los actores pueden ser llamados a ser responsables de sus propios actos y aquel en el que la acción se encuentra determinada por la estructura.

En la propuesta de Bourdieu encontramos que la relación dialéctica entre sus conceptos proporciona su propuesta de superación. Así tenemos que por un lado habitus hace referencia a los condicionamientos que producen condiciones de existencia particulares. Se trata de “estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes” (Bourdieu, 1991, p. 86) que actúan como principios no conscientes que generan y organizan prácticas y representaciones. Se trata de estructuras que se han internalizado y que se encuentra en constante evaluación por parte de los sujetos. Así, según él el habitus de cada persona es único pero se encuentra influenciado dependiendo de la posición que guarda cada uno en el mundo. Donde aquellos que guardan posiciones similares tenderían a presentar habitus similares, pero no determinan su acción, pues sólo son principios que sugieren lo que se debe hacer. Por otro lado, el concepto de campo se refiere al espacio social donde tienen lugar diversas y múltiples prácticas que

obedecen a lógicas diversas (Bourdieu, 2002). Así, cada campo tiene estilos distintos en el plano objetivo y subjetivo.

En este sentido, él nos propone que el espacio global se encuentra constituido por un campo de fuerzas, que se impone a los agentes donde luchan con medios y por fines diferentes según su propia posición y a través de la cual conservan y a la vez transforman su estructura (Bourdieu, 1997). Ahora bien, este campo global se puede descomponer en diversos campos caracterizados por los capitales que se juegan en cada uno y que pueden ser económicos, culturales y sociales. Donde Bourdieu encuentra que “[un] capital no existe a menos que se encuentre en relación con un campo” (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 101 T. del. A.) de esta forma, se entiende que el capital es el conjunto de recursos, objetivados o incorporados, que han sido apropiados por los agentes y que son puestos en juego en un determinado campo y a partir de los cuales los agentes obtienen beneficios (Bourdieu, 1979). Y por lo tanto nos propone la fórmula de: [(habitus) (capital)] + campo= práctica (Bourdieu, 2002, p. 99), ya que es la práctica su propuesta para superar la dicotomía entre acción y estructura, pues ahí se sintetizan las estructuras objetivas que se han internalizado de manera no consciente pero que no determinan la acción ya que la práctica comprende la constante evaluación contenida en el habitus.

El segundo autor, Anthony Giddens, nos presenta dos conceptos centrales que en sus escritos tienen un contenido al que comúnmente se acepta en la teoría sociológica y que hay que precisar. Por un lado, se tiene al de estructura, que en su propuesta tiene dos funciones, ya que además de constreñir la acción también capacita en todos los casos (Giddens, 2003). Desde su perspectiva, aunque los actores pueden no tener el control de sus acciones este no es siempre el caso. Por otro lado, el segundo concepto es el de sistema social, entendido como conjunto de prácticas reproducidas de manera regular por los propios actores o colectividades.

Ahora bien, como parte fundamental de su propuesta integradora se encuentra el concepto integrador de estructuración, donde los agentes y las estructuras no son independientes uno del otro, ya que expresan una dualidad. Así, las estructuras son producto de las prácticas que constituyen a los sistemas sociales de manera constante y al mismo tiempo la acción cotidiana es una reproducción en contextos de la vida social. (Giddens, 2003). Así, la estructuración expresan a la acción y la estructura a la vez por lo que no pueden existir de manera independiente.

Finalmente, Habermas (1992, 1998) hace sus reflexiones sobre la acción y la estructura en torno a dos temas principales. Por un lado, a la acción como parte del mundo de vida y por otro, la estructura como parte del sistema social que tienen como eje la acción comunicativa. Por el primero entiende “el lugar trascendental en que hablante y oyente se salen al encuentro; en que pueden plantearse recíprocamente la pretensión de que sus emisiones concuerdan con el mundo (con el mundo objetivo, con el mundo subjetivo y con el mundo social)” (Habermas, 1992, p. 179). Por el sistema entiende al conjunto de faenas interpretativas que se vuelven autónomas frente a los contextos donde se sitúa la acción, que se encuentra contenido en un marco de normas básicas abstractas que constituyen una red de papeles sociales y regulaciones del espacio (Habermas, 1992). Aquí observamos una separación entre la perspectiva del actor que interactúa y la perspectiva del sistema que se vuelve autónoma. Sin embargo, el sistema es mantenido desde el nivel del mundo de la vida en tres aspectos fundamentales: la cultura, la sociedad y la personalidad. Así, cuanto mayor es la autonomía de las estructuras, más difícil es lograr consenso a partir de la acción comunicativa.

Para abordar el problema de la articulación entre mundo de la vida y sistema se entiende a la sociedad como entidad que incluye dos evoluciones, por un lado como mundo de la vida y la otra como sistema. El primero se caracteriza por la

separación entre cultura, sociedad y personalidad que tiene una estructura simbólica. El segundo, tiene como rasgo determinante el aumento de la capacidad de control sobre el primero, a esto le llama el proceso de colonización del mundo de la vida.

Aunque Habermas (1992) acepta que existe una relación dialéctica entre el mundo de la vida y sistema, que implica limitaciones y posibilidades simultáneas. También señala que los actores en él se encuentran situados en contextos a mano que constituyen horizontes de relevancia sobre qué estructuras serán tomadas en cuenta para la acción. Así, la acción tiene lugar en un contexto situado y se encuentra limitada por el sistema que se vale de medios no lingüísticos.

A partir de estos tres autores, se han señalado posturas integradoras en sociología que han resaltado los límites de la separación conceptual entre estructura y acción. Sin embargo, es importante resaltar inconvenientes en los que se puede caer si se aceptan sin crítica. Un problema compartido entre Giddens y Bourdieu, que nos señala De la Garza (2005d) es que en ellos las estructuras se presentan como prácticas rutinarias, constituidas para situaciones similares. Si bien se puede discutir hasta qué punto éstas se encuentran sujetas a revisión, el problema central se subdivide en dos partes. La primera se centra en el nivel micro, y se refiere al cómo se articula la consciencia que instaure dichas prácticas con la inconsciencia que las continúa. La segunda parte es cómo ésta articulación se conecta con el nivel macro de las estructuras que escapa al control de la práctica, pero que también la condiciona.

Ahora bien, en cuanto a Habermas, tenemos como aporte el llamar la atención sobre la dimensión simbólica de la acción, sin embargo, al presentarla como una oposición ante las estructuras se pierde la visión de totalidad como contradictoria y complementaria a la vez, como lo propone De la Garza (2005d, 2006a) quien hace notar que la acción es caleidoscópica, y que el nivel de la

escisión de la acción en tipologías o niveles de abstracción es analítica. Siguiendo este planteamiento, tenemos que la distinción de una acción racional o una comunicativa, son elementos analíticos de la acción. Es decir, la acción no busca metas puras como la máxima ganancia o el consenso. Pensar a la acción como una totalidad caleidoscópica hace notar que contiene aspectos políticos, económicos y culturales.

Con lo anterior, las tres propuestas plantean una forma de superar la escisión entre la estructura y la acción. Y de los cuales podemos recuperar su visión no estática de las estructuras como algo que escapa a la modificación de los actores en el caso de los primeros dos y el problema de la espiritualización por oposición en el tercero, es decir, la acción comunicativa no es sólo la búsqueda del consenso contextualizada frente a las estructuras, es muchas otras cosas aunque analíticamente sea un recurso. El problema de fondo en estas tres propuestas, es que falta una concepción sobre el cómo se presenta la articulación entre acción y estructura. Con estas bases sociológicas pasamos ahora a considerar el Configuracionismo Latinoamericano que propone una alternativa a la teoría racional como modelo de explicación de la acción y al mismo tiempo retoma el problema de la integración entre estructura y acción pero mediado por la subjetividad.

E. Alternativa a la teoría de la elección racional: Configuracionismo Latinoamericano

Definir a la estrategia como un proceso de decisión, requiere la inclusión de la subjetividad para plantear la superación de la idea de elección racional. En el caso del Configuracionismo Latinoamericano y a diferencia de North (1998), no se piensa a la subjetividad como una limitación más de la acción racional sino como

lo que hace posible a la propia acción. Este punto de vista considera la articulación entre estructura subjetividad y acción como una totalidad y que opera al considerar distintos niveles de abstracción. Para ello, se retoma la postura configuracionista en dos partes, en la primera se considera la propuesta de articulación teórico metodológica y en el segundo su aplicación para considerar las estrategias como un proceso de toma de decisión que implica la triada estructuras-subjetividad-acción.

Lo que interesa de las decisiones son las que implican control del proceso de trabajo en el caso de los trabajadores de servicio al cliente, lo que requiere intervención del *management* y el personal de atención, y el cliente donde intervienen aspectos como:

la diferenciación social de clase, de género, de raza, de etnia, de nacionalidad implica un proceso subjetivo que genera esquemas de significación, en arreglo con los diferentes campos subjetivos como son el campo cognitivo, las diferentes formas de razonamiento, los sentimientos, lo valorativo, lo estético, de las diferentes culturas que se embeben (nacional, regional, gerencial, empresarial y del trabajo) del poder, visto como espacio de relaciones de fuerza y de lucha simbólicas entre los diferentes actores. (Hernández Romo, 2012, p. 32)

Abordado desde el lugar de trabajo vivido por los trabajadores. Donde influyen y confluyen estos elementos al momento de traducirse en acciones concretas para solucionar acciones concretas. En la siguiente sección se presenta una síntesis que conceptualiza los servicios del CAC para las empresas de telecomunicaciones móviles.

Capítulo III: Pertinencia del configuracionismo latinoamericano para la explicación de la centralidad de los servicios

La centralidad del préstamo de servicios en las economías de la última década del siglo XX, remiten a redefinir su concepción desde la propuesta del configuracionismo latinoamericano como el enfoque pertinente frente a otras posturas académicas. Este apartado consta de tres partes: primero se delinea el debate teórico general sobre las teorías de las que se deriva, el abordaje de los servicios; en segundo se presenta la posición crítica sobre los servicios y; en tercero, bosqueja una conceptualización del trabajo necesario para brindar el servicio de tecnologías móviles.

A. Reestructuración productiva desde los años 80

En este apartado se establecen las implicaciones concomitantes de los cambios en el contexto y la organización de la producción capitalista que se presentaron a principios de la década de los años 80¹. Este subapartado se centra en presentar los cambios que se produjeron frente al agotamiento de las políticas del *welfare state*, el naciente contexto de liberalización de políticas económicas y las innovaciones técnicas que hicieron posible incrementar la capacidad de comunicación, es decir, capacidad de emisión, recepción y procesamiento de información en el ámbito de la producción capitalista.

El taylorismo-fordismo significó el incremento de la producción que saturó el mercado con productos idénticos producidos en serie. Lo anterior propició la consolidación de mercados maduros, es decir, que no fuese posible incrementar la

¹ Esto exigió transformación de los enfoques que las estudian. Así, entraron en competencia diversos paradigmas con la Teoría del Proceso de Trabajo, como fueron el Post-fordismo, postestructuralismo, y la postmodernidad orientados a estudiar la nueva realidad que se abordarán en el siguiente apartado.

capacidad de consumir al ritmo que aumenta la capacidad de producir si se mantenían las condiciones técnico-organizativas. El auge de la producción en masa, alcanzó la década de los años 80 del siglo XX donde el desmantelamiento de los estados de bienestar había promovido la apertura de los mercados internacionales. Aunque la capacidad de consumo de las economías que implementaron reformas para abrirse no se equiparaba a los centros de consumo desarrollados.

Los cambios en las estructuras rígidas como lo fue la composición de los mercados, implicó cambios en algunas ramas de la producción en serie, para ajustarla a estos mercados maduros. Así, la reorganización de la fábrica taylorista-fordista se orientó a generar la necesidad de consumir al diversificar y renovar la oferta en periodos menores, al tiempo que reduce costos. En este punto se puso atención en los cambios que se habían aplicado en las empresas japonesas que se estaban recuperando de la destrucción que había dejado la segunda guerra mundial².

Se reconoce en la figura de Taiichi Onho (1912-1990), al ingeniero que desarrolló el sistema de producción llamado *Just in Time*. Orientado a: a) reducir el desperdicio produciendo en pequeños lotes; b) reducir el almacenaje (*stock*) de materias primas al recibirlas de los proveedores en el momento de la producción y; c) reducir los saldos, al producir justo lo que se puede consumir.

En este modelo se apela a que sea el trabajador desde su subjetividad quien aporte retroalimentación a la línea de producción por medio de la cooperación en grupos de trabajo para resolver imprevistos y aportar al proceso de producción de

2 Autores como Ronald Phillip Dore (1990), a mediados de la década de los años setenta ya habían llamado la atención sobre nuevos sistemas de relaciones industriales que se habían gestado en Japón. Con su estudio *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations* (1974) comparativo entre Electric (inglesa) y Hitachi (japonesa). Donde encuentra un fuerte lazo psicológico entre el empleado y empleador. Ahí el sistema de relaciones industriales estaría más orientado hacia la organización que hacia el mercado. Dónde concluye que es posible una convergencia industrializadora pero que atiende a diferentes características históricas, ideológicas y culturales.

manera creativa. De esta forma, se proponen unidades de grupos de trabajo que sean responsables de fallas, uso de energía y el uso óptimo de materias primas.

Al reducir la producción a pequeños lotes, fue entonces posible incrementar las variables de cada uno de los productos, para fortalecer lo que designa Coriat (2000) como "economías de variedad". Esto contraviene los postulados tayloristas en varios niveles. El primero es que debe haber una "mejor manera" para hacer una tarea, pues aquí existen varias maneras diferentes de realizar la misma tarea. El segundo es el principio de una ejecución individual, ya que debe haber margen de maniobra para desplegar su propia subjetividad e interactuar con otros trabajadores. El tercero es que se invierte la tendencia a la descalificación, ya que la polivalencia del trabajador implicaría alta calificación que requiere un lapso para aprender.

Ahora bien, los énfasis anteriores fueron aparejados de una reducción de la capacidad de colectivización de los trabajadores. Ya que como expone Coriat (2000) la empresa japonesa garantizaba el empleo por antigüedad y el empleo de por vida que eran evaluados de manera individual. Además, desde la propia cultura japonesa se hacía posible la existencia de los llamados sindicatos de "empresa" que vela por los intereses de la casa y que en consecuencia tiende a reducir el conflicto.

Esta nueva forma de organización se empezó a desarrollar en Japón desde mediados de los 60 y en los 80 comenzó a ser importado a otros países en algunas ramas de su producción. Sin embargo, la importancia que presenta para el contexto de las relaciones productivas en general es una modificación en multiplicidad de niveles tanto a lo externo de las empresas como al interior de las mismas. En primer lugar, a lo externo destaca la modificación de la relación entre demanda y oferta de productos hechos en series masivas, se convierte en una demanda segmentada por pequeños lotes. En segundo lugar, de manera concomitante, se modifica el interior de la fábrica, lo que demanda cambios, no sólo al nivel del

maquinismo sino organizacional. El cambio en la composición de estructuras rígidas ha llevado a la flexibilización de la producción, como se abordará en el apartado sobre el debate conceptual.

B. El debate conceptual

En el ámbito académico de las ciencias sociales se ha debatido desde la epistemología crítica, la TPT y el Configuracionismo Latinoamericano sobre la forma en que se debe abordar la realidad social del trabajo para abarcar nuevos fenómenos. Este apartado se concentra en dos puntos principales, de los cuales el primero nos refiere a la existencia de otra forma de concebir el desarrollo de la reestructuración productiva, como es el caso del Post-fordismo. En cambio, en el segundo se retoman tres posturas que refieren a situaciones generales de entender la realidad, como son el post-estructuralismo, la postmodernidad y la nueva economía que han contribuido a invisibilizar la discusión de los problemas de fondo.

1. Con el Post-fordismo

Las discusiones teóricas, sobre este tema resaltan si los cambios en la organización productiva marcan una nueva etapa de la producción capitalista. Aunque el postfordismo puso de relieve varias formas de flexibilidad en el proceso productivo, y desde esta postura existiría un rechazo de la existencia del control como una estrategia de la gerencia. Lo que habría serían adaptaciones constantes a la contingencia del entorno.

Estas respuestas (*ad-hoc*) a la contingencia del entorno se pueden categorizar en a) flexibilización funcional, b) flexibilización numérica, c) flexibilización por distanciamiento y d) flexibilización financiera (González Ferrera, 2005). La

primera haría referencia a los cambios en la estructura productiva hacia rasgos propios del toyotismo (véase IV Capítulo). En segundo lugar, la numérica se refiere a la capacidad de las empresas para poder prescindir de los empleados en los momentos en que las condiciones cambiantes del mercado requieran una producción menor, y se apelaría a la posibilidad de recontractación si las condiciones mejorasen. En la tercera, por distanciamiento, existirían dos subtipos, una es por el tiempo que duran los contratos y la otra por las partes que firman el contrato. Así, en el primero se tienen contratos por tiempo determinado y en el segundo serían aquellos que son contratados a través de otra empresa, un tercero que actúa como contratante. Por último, la financiera sería con referencia a un sistema de recompensas salariales diferenciadas, que pueden estar sujetos a un esquema de tipo “racional”, como la cualificación, las responsabilidades o el desempeño, pero también con respecto a las “actitudes” del los empleados.

Las categorías anteriores no se encuentran de manera aislada, muchas veces se encuentran combinadas y aplicadas en diferentes niveles. Tampoco todas son un invento de este momento histórico. Sin embargo, es en este momento cuando estos rasgos comenzaron a hacer evidente que alentaban la desarticulación de las acciones colectivas de los trabajadores a través de los sindicatos. Al atomizar sus relaciones con la empresa y aunque no las impiden formalmente si las obstaculizan en la práctica.

Ahora bien, las críticas al postfordismo es posible ubicar tres aspectos del debate, como nos comenta De la Garza (2011b): la primera sería a que en un nuevo contexto nacional japonés se habían gestado nuevas formas de producción que se separaban de los principios tayloristas-fordistas de segmentación de las tareas productivas donde existiría la necesidad de empleados altamente capacitados lo que invertiría la tendencia planteada por Harry Braverman (1984) sobre la

descalificación. El segundo sería sobre si la flexibilidad se equiparaba a la intencionalidad del *management* para lograr un incremento del control de la fuerza productiva. Por último, si a nivel retórico el postfordismo no coadyuvaría al proceso de liberalización económica acentuando la flexibilidad, no porque fuera en efecto más eficiente, sino porque se ajusta un “deber ser” en una tendencia inevitable orientada al adelgazamiento del Estado Benefactor y a una desarticulación de los sindicatos para promover la innovación, productividad y la competitividad.

Si atendemos al postfordismo como una etapa veremos que no se trata de una nueva forma de producción, ya que sus contradicciones y rasgos mantienen los mismos que la etapa precedente (fordismo). Se trataría más bien de una reformulación del mismo fordismo que en efecto sirvió para que algunos sectores de algunas empresas se adaptaran a su contexto.

Ahora bien, en Inglaterra donde se había formulado la Teoría del Proceso de Trabajo, las reformas orientadas hacia la flexibilidad no tuvieron la influencia que ejercieron en otros contextos como lo fueron Francia y América Latina. Sin embargo, en la década de los noventa aparecieron otras fuentes teóricas que entraron en el panorama de las explicaciones del mundo del trabajo y que aunque reconocieron las fallas del neoliberalismo no se encontraban en posición de negarlas, como se trata en el siguiente apartado.

2. Con el postestructuralismo, la postmodernidad y la nueva economía

Estas tres corrientes se referían a dos concepciones de realidad que son diferentes a la que se tiene en la Epistemología Crítica y que han sido cuestionadas desde la misma. El primero, el postestructuralismo que entendería a la realidad como subjetividad objetivada en el discurso que tiene a su exponente más influyente en

Michel Foucault (1998, 2002). Quien en 1969 presenta “La arqueología del saber”, la cual calaría en un contexto académico pesimista que venía decepcionada del movimiento del año 1968 y del socialismo real (De la Garza Toledo, 2010), y cuya corriente influyó en la década de 1990 a los estudios de la Teoría del Proceso de Trabajo. Lo que sin duda le ha contribuido, según Damian O'Doherty y Hugh Willmott (2001), al aportar “(...) ideas que pueden ofrecer maneras de pensar y guiar la investigación empírica en la investigación del proceso de trabajo” (p. 467), en dos vertientes principales. Por un lado permite evitar la “contingencia de libre flotación ” y por otro el “determinismo constrictivo”. Del mismo modo, también ponen de manifiesto que el postestructuralismo de Foucault evita entender el capitalismo simplemente en términos textuales y que incluso advierte de los peligro del idealismo. Es la utilización de los planteamientos de Foucault o la deconstrucción de Derrida (1995), para equiparar en el análisis que el capitalismo persiste por la preocupación existencial, de autoridad, seguridad y control principalmente masculinas a la manera de Knights (1992), lo que limita su lectura de la realidad a lo textual según han hecho notar O'Doherty y Willmott (2001). En este ambito, podemos observar que el Postestructuralismo, al tratar de incluir la subjetividad y el poder,

se convirtió en una negación de pertinencia de la teoría del proceso de trabajo frente a una teoría de la subjetividad objetiva como discurso (recuérdese el concepto de Schütz de significado objetivo contenido en la cultura vs. Significado subjetivo en la conciencia individual). Es decir, realmente no era un debate sobre el proceso de trabajo sino sobre cómo entender la realidad social, toda realidad social, vista por estos como un texto, un discurso o, por otro lado marxista, entender que hay estructuras no necesariamente discursivas reducibles al discurso. (De la Garza Toledo, 2010, p. 10)

Tenemos pues que la posición del postestructuralismo se derivaría de la postura foucaultiana sobre la identidad y poder. Y se orientaría a como los

individuos se encuentran subyugados por los discursos y disciplinas de las empresas modernas. Tal como nos comentan Thompson y Smith (2009) se pueden tratar a estos estudios como una versión radical del argumento, ampliamente aceptado, de la literatura del *management* y los negocios sobre que la cultura y la administración del compromiso han restado importancia los temas del control y la burocracia. Y cuyo resultado sería que los individuos “se creen” que el sistema es mantenido por todos, pero la explicación se encontraría mayormente en la seducción, la vigilancia y la autodisciplina. Así, en los estudios desarrollados a partir de la influencia Foucault sobre casos de estudio que atienden a la organización del trabajo y nuevas formas de administración, se tiene a la resistencia y autoorganización por cosa del pasado, como los ejemplos de Barker (1993) y Sewell (1998). Aunque el propio Foucault trató de alejarse de estos planteamientos fue esta postura la que influyó más, el discurso que se impone a los individuos (De la Garza Toledo, 2010). Ante esta posición desde la Epistemología Crítica ubicado en la Teoría del Proceso de Trabajo (TPT), se ha sostenido que las estructuras tienen también una parte objetiva que no necesariamente se podían reducir al discurso o que toda la subjetividad se puede objetivar en el discursivo. (De la Garza Toledo, 2011b). De esta forma, los actores y sus significados entran en interacción para construir el mundo social que se encontraría compuesto por realidades objetivas y subjetivas. Desde este punto de vista las estructuras no determinan al individuo, pero lo presionan para actuar sin determinarlo, es decir no extirparían su capacidad de decisión.

Uno de los antecesores de la Posmodernidad sería Foucault, la segunda postura sobre la realidad, que se orientan a la crítica del proyecto de la modernidad. Dicho proyecto implicaba una concepción decimonónica de ciencia, en la que se buscan leyes universales del acontecer producto de deducciones lógicas y puestas a

prueba por la experiencia y técnicas estadísticas ajenas al devenir histórico. En este sentido, la modernidad busca el control del mundo natural por medio de la toma de decisiones sustentadas en la capacidad de predicción para alcanzar orden y progreso. Ante la falta de un proyecto viable alternativo en el plano económico y político, y de un sujeto social transformador papel que se la había asignado al proletariado, los intelectuales se centraron en la fragmentación de los actores (Baudrillard, Vicens, & Rovira, 2002). Cuya identidad se encontraría fragmentada pues no existiría un elemento aglutinante, como otrora fuese el trabajo. Como nos explica Vattimo (2003), lo central de la fragmentación es la imposibilidad del sentido de la historia y que deja sin capacidad crítica. A esto se aúna la imposibilidad de ver el mundo real, pues las Teorías se tratan como de discursos que se imponen por relaciones de poder. Entre sus principales exponentes encontramos autores como Baudrillard (2002) y Lyotard (2003), pero también en distintas expresiones de la actividad humana, desde el arte y la filosofía hasta la teoría política y sociológica (Von Beyme, 1989).

En el mismo sentido, se encuentran autores que continuaron los planteamientos Posmodernos, sin asumirse como tales, y cuyas afirmaciones tienen implicaciones importantes para la teoría del proceso de trabajo donde se inscribe el configuracionismo. Autores como Zygmunt Bauman (2002, 2006, 2013; Bauman & Lyon, 2013) y Richard Sennet (2006), ponen énfasis en la inestabilidad el primero con la analogía de la licuefacción de los referentes sociales, el segundo con la administración de la incertidumbre, en una sociedad que ha pasado de las certezas al caos. A esta vertiente posmoderna se le ha denominado desde el Configuracionismo, como Para-Postmoderna, con el objetivo de acentuar que sus críticas se dirigen en el mismo sentido que las hechas desde la posmodernidad, pero sin intención de crear conceptos explicativos, sino conceptos que alimentan las

preconociones del sentido común para generar afecciones (De la Garza Toledo, Celis Ospina, Olivo Pérez, & Martín Retomozo, 2008). Esta postura es importante para el configuracionismo dado que, como señala Enrique de la Garza (2011a, pp. 46–47; 2008, p. 24),

La concepción implícita en la Para-Postmodernidad acerca de las fuerzas motrices de la transformación actual del capitalismo son poco claras, a veces es un impersonal sistema (el mundo del trabajo de Habermas), a veces aparecen las multinacionales, en todo caso pareciera que es la lucha entre burocratización del régimen anterior y libertad en la flexibilidad actual. Implícitamente acepta que en esta lucha los trabajadores no tuvieron mucha voz pero podrían favorecerse de la flexibilidad como consecuencia inesperada del cambio de sistema.

Así, en primer lugar su interpretación de la teoría de la burocratización weberiana es elemental. En segundo lugar, asumen una posición libertadora, que cae en una apología del neoliberalismo, en el que se debe asumir la máxima flexibilidad como sinónimo de máxima productividad sin ponerse a prueba empírica. Aunque se admiten los daños que ha producido la aplicación de este modelo y al no tener a mano un modelo alternativo el que se tiene es el que se debe sobrellevar.

Por lo anterior la Para-posmodernidad, se basaría en la adopción de puntos de vista subjetivistas que presentarían una identidad fragmentada. Desde esta posición, la identidad de los trabajadores se habría perdido por la fragmentación de las ocupaciones y la volatilidad de sus biografías. Esto ocasiona, entonces superficialidad en las relaciones interpersonales. Se trata de una sustitución de la identidad sólida por una líquida, como la presentan Bauman y Vecchi (2005)

Por su parte la TPT contesta que la identidad no se limita a una sola fuente, mientras que existen elementos del trabajo que pueden influir para generar identidad, como son la tecnología, la organización del trabajo y las relaciones laborales, culturas laborales y gerenciales, también existen otros ámbitos en donde

se desenvuelven los sujetos. Tal es el caso de la familia, la escuela o la religión por lo que no puede reducirse a la ocupación (De la Garza Toledo, 2011a). Ya que nuevamente se considera que las estructuras presionan y no determinan al sujeto. Es él quien procesa la información recibida y genera configuraciones concretas que proveen de sentido a situaciones concretas.

Por último se tendría a la Nueva Economía con base en las llamadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) y no en el trabajo mismo. Se trata de la Economía del Conocimiento o de la Información, que centra sus procesos productivos en los planteamientos neoschumpeterianos de Innovación, donde se trata de producir conocimiento objetivable en vez de productos objetivos. O como lo ha puesto Zapata (2004), “se trata hoy de ‘software’ más que de ‘hardware’” (p. 105). Así, el núcleo del planteamiento se encuentra en la centralidad del conocimiento (Thompson & Smith, 2009). Esta postura señala que la mayor riqueza se genera por la información y el conocimiento como nuevos factores centrales de la producción. Ya que ésta se supedita a los flujos de información y a la capacidad de interpretar y/o procesar conocimiento (Castells, 2002).

Esto tiene dos consecuencias fundamentales, por un lado se deja de lado los trabajos de baja calificación dedicados a la aplicación sencilla de operaciones y por otro aquellos cuyo principal objetivo es la generación de nuevos conocimientos. Lo que plantea la profundización de una brecha de la calificación para el trabajo. Este hecho tiene como resultado que en vez de existir un camino hacia la recalificación del trabajador, como marcan sus defensores, se tienen ahora dos tendencias. Por un lado la que lleva a la valoración de los trabajos calificados y por otro, la tendencia hacia la acentuación de la descalificación en la mayoría de los trabajos (Zapata, 2004).

Y aunque se arguye que el conocimiento se constituyó en el principal factor de producción como generador de ganancia. No debería perderse de vista que la tecnología sigue siendo un factor predominante. Es decir, toda producción que implica apropiación de la naturaleza para producir un bien de uso requiere algún grado de conocimiento y que sin tecnología es inútil. De esta manera resulta importante diferenciar entre información como concepto descriptivo y el conocimiento que puede tener diferentes dimensiones, como son: teórica-explicativa, aplicado a la producción o simbólico (De la Garza Toledo, 2006b).

En este contexto, lo que destaca es que la investigación científico-tecnológica se ha estructurado en un mercado, que ejerce control sobre el propio conocimiento. Se incrementa la protección formal a los derechos de autor y a la propiedad intelectual industrial que escinde a los trabajadores de manera más marcada entre calificados y descalificados.

El balance del Postestrualismo, Postmodernidad y la Nueva Economía, sirven para posicionar las ventajas que tiene de forma general la Epistemología Crítica en general, el posicionamiento de la Teoría del Proceso de Trabajo y del Configuracionismo Latinoamericano en particular. En primer lugar la posición de la epistemología crítica reivindica la importancia de las estructuras no reductibles al discurso, por lo que para entender la subjetividad y el poder no tiene que deberse exclusivamente a una preocupación existencial ni toda la subjetividad se puede reducir al discurso.

En segundo lugar, la Posmodernidad, pero sobre todo los planteamientos hechos desde la Para-Postmodernidad defiende el postulado de un sujeto con una identidad fragmentada y la imposibilidad de hacer ciencia como acercamiento a lo real. A lo que se responde por un lado que la construcción de identidad no se limita a una sola fuente, y que si incluye al trabajo, también incluye otros ámbitos de los

sujetos, aunque la flexibilidad fragmente la posible organización de los trabajadores, estos aún pueden generar identidades que alguien movimientos en situaciones concretas. Por otro lado, la TPT inscrita en la Epistemología Crítica aboga por la posibilidad de creación de conocimiento científico a través de conceptos explicativos de la realidad cimentados en un estudio riguroso que permita conferirle sentido a lo real por medio de la vigilancia de los presupuestos, de los planteamientos y de la ejecución de la investigación para llegar a conclusiones correctas.

La tercer postura estableció al conocimiento en abstracto como generador de riqueza y específicamente los planteamientos sobre Innovación, en este sentido la Configuracionismo Latinoamericano llama la atención sobre: a) la brecha en los tipos de trabajo que se generan; b) los límites formales del conocimiento que son dominantes que implican a tecnologías cerradas a la emulación; y c) derivado de las dos anteriores que existen diferentes tipos de conocimiento que pueden implicar destrezas susceptibles a ser apropiadas en el proceso productivo, pero que también estos tipos de conocimiento con sus diferentes dimensiones se extienden más allá del trabajo. La Nueva Economía se erigiría sobre una sociedad posmoderna en la que por un lado la desarticulación de los sujetos sociales se encuentran con la capacidad de comunicación y procesamiento de información que se ejerce como una forma de control flexible, más que como una flexibilidad libertadora, que escinde la asociación e incrementa la descalificación en la mayoría de los puestos de trabajo.

En el siguiente apartado se resaltan algunas posiciones sobre el estudio de los servicios que parte en primera instancia de su concepción como el tercer sector y de ubicar formas de abordarlos. En segunda instancia se abordan formas de retomarlos que nos parecen las más apropiadas.

C. Debate sobre la relación entre estandarización e interacción en los servicios

A continuación se delinearán ciertos elementos a considerarse en el estudio de servicios. En primer lugar se atiende a las concepciones clásicas, las que tienen gran difusión y las que son relevantes para esta indagación. Después se abunda en un problema fundamental en el estudio de servicios, que incluye la contradicción entre estandarización e interacción, para terminar este apartado con la ubicación de tres tendencias generales pero notables en los estudios de los servicios.

1. El estudio de los servicios

Existen muchas etapas y vertientes de las actividades denominadas como servicios, este apartado se concentra en destacar tres aspectos que son relevantes para el punto de vista de este estudio. En primer lugar, la vertiente clásica materialista; en segundo lugar, el enfoque de sectores desde la economía neoclásica y la sociología del trabajo francesa; por último se delinea el debate que permite el abordaje desde la TPT.

De acuerdo con el análisis que hace Garza (2008), Adam Smith (1723-1790) y Karl Marx (1818-1883) “ aceptaron la creación de valor por una cantante en un teatro o una trabajadora doméstica en una posada, pues ocurre en forma capitalista, independientemente de que no produzcan una mercancía material. Todo trabajo es productivo por satisfacer una necesidad humana, pero no necesariamente produce plusvalía y acumula capital.” (p. 49) Por lo que pueden considerarse productivos si se desarrollan de manera capitalista, desde un punto de vista materialista.

Por otro lado, el estudio contemporáneo de macroeconomías comparadas, se basa en la tipología general de la producción de bienes y servicios que ha

presentado Colin G. Clark (1980), de tres sectores: el primario que se refiere a la producción agrícola, el secundario que refiere a la producción a través de actividades de transformación, observables en la industria; y finalmente el terciario que implica actividades designadas como servicios y que abarca desempeños tan variados como transporte, administración, servicios profesionales. En segunda instancia se reconoce en la figura de Jean Fourastié (1963) quien introduce la relación dialéctica producción-consumo para caracterizar a los sectores de una economía, y su distinción a partir de la aplicación de la técnica. De esta suerte, aunque la producción primaria típica se ha beneficiado del progreso técnico de manera cualitativa, a largo plazo éste ha sido cuantitativamente moderado, y su consumo inelástico. Por otro lado, el segundo sector que se ha incrementado notablemente a partir de la aplicación de la técnica en la gran industria y su consumo es elástico. Finalmente el terciario, hasta donde llegó a observar, afirmaba que la técnica tenía poca influencia sobre las producciones que engloba, como los ya mencionados servicios comerciales, administrativos, profesionales, artes, oficios y enseñanza y cuyo consumo es prácticamente ilimitado.

Claramente tras el desarrollo de las NTIC, se debe repensar la relación entre técnica y el desempeño de los servicios, como es el caso de los *call centers*, El procesamiento de datos en *mainframes* en red, así como el control de las interacciones por medios informáticos sobre todo a partir del desarrollo y aplicación de la computación personal e Internet al mundo de la producción. Del mismo modo, se debe tratar la relación dialéctica que se presenta entre producción y consumo. La propuesta de Fourastié (1963), de pensar por separado estos elementos tiene sus complicaciones, un ejemplo que él mismo presenta: aunque el transporte se produce en el segundo sector a través de un acto de transformación de materias primas en un producto para el consumo, su consumo se puede pensar a

través del tercer sector, es decir, como servicio. Y que depende de la demanda en uno u otro sector dependiendo de las características de cada economía que puede pensarse su consumo. Así, en un país cuya demanda de autos está saturada, su consumo se hace como producto del segundo sector, mientras que si la demanda no se encuentra saturada puede ser que su consumo sea primordialmente como servicio.

Para atajar las complicaciones que presentan el englobar actividades tan dispares en el sector terciario, se han hecho varias propuestas que distinguen varias ramificaciones y propone subdividir al tercer sector en la tipología de Clark o Fourastié en diferentes sectores. De acuerdo con Daniels (1985) en Clark “no hubo un esfuerzo serio por definir al sector [servicios], a pesar de ello, esto provocó a aquellos que pensaron que ésta simplemente aglutinaba a todas aquellas actividades económicas que no podían ser convenientemente agrupadas en los sectores primarios o secundarios para usarla de esa manera de hecho” (p. 5 T. del A.). Por ello en la revisión que hace Garza (2008) sobre el sector servicios subraya las propuestas de Daniels (1986) y de Price³ y Blair (1989), consistente en “subdividir el terciario considerando el transporte y los servicios públicos como terciario propiamente dicho, para formar un sector cuaternario con los bancos y aseguradoras, el comercio y las actividades inmobiliarias, y un quinario con la educación, salud, gobierno, investigación y recreación” (p. 55). Para agregar en un quinto a la NTICS, aunque él nos advierte que algunos otros autores las incluyen en el cuaternario.

Garza (2008), nos señala que hay dos vertientes en los estudios de los servicios que se deben considerar cuando se aborda una definición general. En

3 En el texto Garza refiere a Prince y Blair (1989), sin embargo, en la revisión documental se constató que el apellido correcto es Price.

primer lugar las definiciones que se derivan de la concepción de Smith hechas en el siglo XVIII y por otro, aquellas que subrayan la forma en que se producen.

En el primer grupo encontramos el punto de vista materialista sobre el servicio, mientras que los bienes son almacenables y transportables, los servicios no son lo son, requieren de la interacción del consumidor y la mayoría de las veces se trata de un producto intangible. De esta suerte una vertiente propone que para una definir a un servicio “lo más fácil sea expresar que [los servicios] son el intercambio de una mercancía, la cual puede ser tanto comercializable o proveída por organismos públicos, y que a menudo no tiene una forma tangible” (Daniels, 1985, p. 1 T. del A.).

Por otro lado, en el segundo grupo él nos propone distinguir aquellas que los definen por el proceso a través del cual se producen. En primer lugar se considera que es todo lo que no es un producto agrícola o manufacturado; y que en segundo lugar, responde a un cambio en la condición de una persona o bien, que pertenece a una unidad económica, donde dicho cambio, es ocasionado por otra unidad económica, con el acuerdo de la primera; en tercer lugar, que son un cambio que se produce en ciertas coordenadas espaciales y temporales, que tiene una consecuencia útil para el receptor del servicio y que tiene tres formas de expresarse: La primer forma se trataría de una actividad que recae totalmente en el oferente del servicio y el cliente es pasivo; en la segunda el cliente debe realizar parte de la actividad para consumir el servicio; y en la tercera el oferente y el cliente coproducen el servicio. Finalmente, en este rubro, se entiende que el servicio es un acuerdo o promesa, que incluye una serie de tareas y objetivos a realizar y cumplir dentro de un periodo establecido (Garza, 2008).

Hasta el momento hemos señalado las posturas clásicas y contemporáneas que dieron pauta los estudios sobre los servicios. Para este estudio existen dos

puntos de vista generales y encontrados sobre los servicios que resultan particularmente importantes, como los distingue Lynne MacDonald y Carmen Sirianni (1996), por un lado los que consideran que existe un incremento en la descalificación, siguiendo la idea de Harry Braverman en “Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX” (1974). Esto se logra por medio del seguimiento de rutinas estandarizadas, donde se les dice qué decir, cómo actuar y los gerentes se ocupan de vigilar que las instrucciones se sigan. Por otro lado, quienes consideran que aumenta la autonomía de los mismos al permitir flexibilizar horarios y tomar decisiones (Albrecht & Zemke, 1985; Flood, 1993; Heskett, 1986, 1990).

Para matizar el debate entre estos dos tipos de estudios en servicios, en el siguiente apartado se exponen dos elementos fundamentales en el debate sobre los servicios y posteriormente se exponen tres aproximaciones a partir de las cuales se han abordado. Por lo tanto, primero se esboza el aporte de Georg Ritzer (1996) al debate sobre los servicios, por medio de la progresiva estandarización de la interacción y como el tipo de interacción a su vez los define. En segundo lugar se exponen las tendencias que han catalogado Macdonald y Sirianni en el estudio de los servicios.

2. La contradicción entre estandarización e interacción

La obra de George Ritzer ha aportado al debate general sobre los servicios por medio de dos hipótesis. Por un lado, se encuentra la McDonalización (Ritzer, 1996) que presentó de manera concurrente a Alan Bryman (2009), la cual pretende ampliar, en última instancia, la hipótesis que expresa el avance de racionalización a través de la burocratización. Aquí ellos advierten trabajo sin contenido, donde la interacción es diseñadas a partir de un conjunto de instrucciones pensadas como un

diagrama de flujo frente a posibles respuestas y contrarespuestas estandarizadas que deben llevar a un resultado esperado. Por otro lado, la hipótesis de la globalización de “nada” (Ritzer, 2007) y que él presentó en el 2004, para entender tendencias generales en la naturaleza del trabajo de servicios actual, que se expresa en el outsourcing de los *call centers* en India. Para él el concepto de “nada” se refiere a la proliferación de interacciones, productos, y conceptos que son concebidos desde una posición central y por lo tanto no tiene contenido distintivo. Esto lo opone a la concepción de “algo”, que se refiere a lo que es específico de lo local, rico en cultura, originada y desarrollada localmente por lo que se encuentra controlada por formas sociales. Donde la estandarización no presenta ningún rasgo de localidad hasta el punto de ocultar su origen cultural y geográfico a los clientes y que se integra con el diseño de las rutinas de trabajo.⁴

Para Macdonald y Sirianni (1996) un elemento fundamental del trabajo de servicios es la interacción cara a cara o voz a voz y que junto a Leidner y Hochschild (2003) reconocer que requiere “trabajo emocional”. En el que el trabajador al menos debe pretender que le gusta lo que hace y preocuparse por la gente con quien interactúa. Desde su punto de vista, reconocen junto a Filby (1992) que al menos una parte del proceso de trabajo en servicios aspira a “«fabricar» relaciones sociales” (p. 37, T. del A.).

Por otro lado, Robin Leidner (1993, 1996) ha caracterizado tres tipos de trabajos de servicio a través de dimensiones de separación con respecto a la interacción requerida para vender el producto. Primero, ubica los trabajos que tienen una separación débil de modo tal que la interacción de los servicios tiene poca partición de lo que se vende y consume, como por ejemplo la comida rápida. En segundo, hay trabajos en los que existe a parte de la interacción, pero una

4 A diferencia de la aproximación del taylorismo donde se parcela el trabajo, la atención brindada en los servicios orientados a resolver problemas no se parcela, el proceso de “atención es total” en la capacidad del trabajador para resolver una dificultad construida por el cliente, como se verá en el siguiente apartado.

interacción particular es una parte importante del servicio, cuando se paga por tener un buen servicio en restaurantes; en transporte, la primera clase, e incluso la sonrisa al abrir la puerta. Por último, aquel donde la interacción es inseparable de la venta del producto vendido o entregado.

De esta forma, los estudios que nos interesan sobre los servicios destacan por un lado la creciente estandarización de la interacción y por otro, el tipo de interacción que se realiza. Ahora bien, al interior de ese abordaje general sobre los servicios, es posible diferenciar tipologías en los trabajos que se encargan de los servicios que se complejizan al incorporar dimensiones como la raza y el género. A continuación se destacan tres tendencias en los estudios sobre los servicios, que delinean dos tipos de trabajos desarrollados y que nos sirven para resaltar la postura crítica sobre los mismos.

3. Tres tendencias de interés en los estudios sobre los servicios que distinguen dos tipos trabajo: gerenciales y técnicos

Hay tres tendencias marcadas en los estudios que exponen Macdonald y Sirianni (1996): a) Los que se enfocan en que los servicios producen bienes que son llamados inmateriales, basados en la potencialización en la capacidad de procesamiento de la información y su comunicación⁵; b) Aquellos estudios que hacen énfasis en la búsqueda por empatar las habilidades y características de los trabajadores con los propósitos para los cuales son creados los trabajos, pues el problema es si se ha incrementado el nivel de satisfacción dentro de los trabajadores en servicios; Y finalmente, c) aquellos que se preocupan por cómo es posible generar autonomía dentro del trabajo en servicios. Esto ha traído consecuencias para la discusión sobre la organización, el proceso de trabajo, la

⁵ Aunque hay autores que critican la propia comprensión de inmaterialidad, como veremos en el siguiente apartado.

división del trabajo, la naturaleza del control y formas de autoridad, y sobre todo la experiencia subjetiva del trabajo (Korczynski, 2002).

Al interior de cada una de estas tendencias, hay puntos de vista positivos y negativos, y el objetivo de caracterizarlos es esbozar que hay diferentes ámbitos donde es posible hacer hincapié. Tal como nos explican Chris Warhurst, Paul Thompson y Dennis Nickson (2009): “si el cambio a los servicios no está en duda, lo que está cuestionado es el significado que eso puede tener y el cómo puede ser interpretado e investigado” (p. 92). A diferencia de la manufactura, el trabajo en servicios puede implicar, pero no siempre, interacción con un tercero que tal vez sea el cliente. Y nos advierten que el trabajo en servicios es único y que es el analista quien debe hacer la distinción. Es decir, lo que expresan estas tendencias en los estudios, no son diferentes realidades, sino que los análisis sobre las mismas realidades tienen resultados diferentes, pues es el investigador quien genera la diferencia en el momento de tomar las decisiones sobre qué de esa realidad investigar.

El debate que se centra en las características intrínsecas de los servicios, la satisfacción subjetiva, o en las posibilidades de autonomía se centra en dos vertientes por el tipo de trabajos que se producen en la sociedad de servicios que tienen un denominador común, como señalan Macdonald y Sirianni (1996), la aplicación de las NTICS en los servicios. Por un lado, si la sociedad de servicios es más demandante del tiempo de vida de los trabajadores, es decir la omnipresencia del trabajo. Por otra se encontraría si en el trabajo en servicios se ha incrementado la independencia en el trabajo, o bien, se han reducido las posibilidades de expresión individual.

En primer lugar, lo que para unos se puede ver como aumento en la flexibilidad de horarios que no lo atan a estar en un espacio definido en un horario

preestablecido, gracias a prestaciones como el *home office*, para otros es un desarrollo de la invasión del tiempo que antes era tiempo dedicado a la vida privada. Con respecto a la autonomía en el trabajo, se tiene el aspecto técnico que habilita las posibilidades de que esto ocurra por un lado el desarrollo de la vigilancia por computadora de variables de productividad por parte de los empleados. Ambas situaciones pueden llevar al desarrollo de síndrome de *burnout*, ansia e incluso paranoia, pero también esta distinción sirve para tipificar dos tipos de trabajo. Por un lado los gerentes altamente capacitados a los que se les brinda información y compromete con responsabilidades y tienen altos salarios, por otro, , los trabajos técnicos que requieren poca capacitación que se encuentran en el punto de contacto con el cliente y que son en general mal pagados.

Así, es posible pensar que se han fomentado dos tipos de trabajos en los servicios, por un lado aquellos que tienen que ver con puestos de alta jerarquía y aquellos que se encuentran en el punto de contacto con el cliente. E incluso se puede complejizar aún si pensamos que esta estratificación entre gerentes y técnicos también contiene dimensiones de acuerdo a género y tipologías raciales (Filby, 1992; Hochschild, 2003; Macdonald & Sirianni, 1996). Donde cada dimensión supone pistas para el gerente/empleador y/o cliente sobre el tipo de interacción que se requiere o el nivel de dificultad que la tarea requiere.

Hasta aquí, tenemos que el trabajo en el CAC, correspondería al segundo tipo, empleos técnicos que requieren poca capacitación y que son en general mal pagados, sujetos a control gracias a diversos *softwares*, tanto durante el proceso del servicio al cliente como en indicadores de productividad. También podemos pensar que el propio desempeño contiene contradicciones, por un lado se compone de elementos estandarizados orientados a disminuir la contingencia, por otro lado es la propia contingencia la que debe ser capaz de solucionar. Tenemos pues una tensión

que debe ser administrada por el trabajador, por un lado la institución de la estandarización debe brindar seguridad, mientras que la esfera de autonomía debe brindar los espacios de maniobra suficientes para atender las demandas del cliente fundamentado en la interacción. Y estos elementos son significados por la subjetividad que puede caer en contradicciones, como acusar hastío de ciertas situaciones y satisfacción por otras. Por ahora pasamos a señalar algunas puntualizaciones críticas sobre la posición sobre los servicios inmateriales.

D. Una posición crítica sobre los servicios: del concepto de inmaterialidad al trabajo no clásico

La terciarización de la economía se ha presentado de manera simultánea con el auge de las NTICS, y a estas actividades se les ha denominado intangible o inmaterial por algunas posturas de la economía, sin embargo resulta apropiado criticar dichas denominaciones. Intangibilidad no es opuesto a materialidad ya que el primero hace referencia a un solo sentido. En contraste, como señala Durand (2011) si se retoma la perspectiva microeconómica que señala que “el servicio pertenece a la esfera de las relaciones sociales y cómo, por más inmaterial que pueda ser, queda vinculado a un punto de aplicación que tiene alguna materialidad” (p. 187). Mientras que la inmaterialidad se separa de la concepción de lo físico que puede ser percibido por cualquiera de los sentidos, para centrarse en “la distinción entre producción material, como algo (objetivable) e inmaterial (subjetivable) de tal forma que una parte de lo material sería intangible” (De la Garza Toledo, 2011a, p. 310)

Si con De la Garza (2012c) entendemos por objetivable⁶ aquello que escapa al control de los sujetos que lo crean y es susceptible de subjetivación por otros, entonces podemos decir que el cliente subjetiva la producción inmaterial. Con Durand (2011) quien retoma a Singelmann, podemos distinguir en cuatro subconjuntos a los servicios: a) de distribución, como serían transportes, comunicación, comercio; b) al productor intermedio (proservicios), se trataría de banca, seguros, bienes raíces, servicios a empresas; c) sociales, como es el caso de la salud, educación, previsión social entre otros servicios públicos y finalmente; d) a las personas, como es el servicio doméstico, la hotelería, reparación, etc. A los que agrega una distinción según su destino (particulares o empresas). Según su propuesta el tiempo se vuelve un elemento central del control, como “un tiempo de trabajo calificado que un individuo o una institución pone a disposición, en beneficio de una persona privada o de una organización”(p. 191). Tiempo que es sancionado por el cliente, en cuanto a la calidad del servicio prestado entendido como el tiempo que fue necesario para aprender las habilidades o como la misma rapidez con la que el servicio es otorgado.

Dadas las coincidencias de Durand (2011) en “La cadena invisible” con la concepción del Configuracionismo Latinoamericano con respecto al Trabajo no Clásico sobre lo que se entiende por servicios, es necesario pensar también las discrepancias. Dichas distinciones se pueden concentrar en cinco puntos como nos explica De la Garza (2016), y que han sido resumidos en el Cuadro 1.

6 Cómo el propio Marx (2002) nos menciona “[e]n la producción, la persona se objetiva, en el consumo la cosa se subjetiva. En la distribución, la sociedad asume la mediación entre la producción y el consumo por medio de determinaciones generales y rectoras; en el cambio, la mediación opera a través del fortuito carácter determinado del individuo.” (p. 9)

Cuadro 1: Aspectos discrepantes entre la postura del flujo tenso en los servicios y la concepción de trabajo no clásico

No.	Aspecto.	Posturas	
		Flujo tenso en el préstamo de servicios.	Trabajo no clásico.
1	Producto de estos trabajos.	Las interacciones son un medio para acceder a bienes.	Además de un medio para acceder a bienes, las interacciones pueden ser un producto en sí mismos.
2	Requisito de interacción con el cliente.	Es primordial la interacción con el cliente.	No todo implica interacción con el cliente. Producción de <i>Software</i> como servicio.
3	Concepción de interacción con el cliente y las consecuencias para una teoría del valor.	Se advierte la coproducción del servicio, que no considera las consecuencias para una teoría del valor.	Abiertamente puede haber trabajo del cliente que considera que el valor del servicio incluye la suma de Capital constante (maquinarias, equipo, instalaciones), fuerza de trabajo de asalariados y el trabajo incorporado por un no asalariado, es decir el cliente.
4	Aspectos de la interacción.	Tiene carácter de acción comunicativa, que incluye el aspecto cognitivo y/o emocional y que implica consenso.	Se usa una teoría de códigos que incluye interacción simbólica y comunicativa. Lo que implica aspectos: cognitivo, emocional, estético y ético. Y que puede presentarse por consenso, influencia o imposición, sin ser mutuamente excluyentes.
5	Sumisión o control.	Sometimiento por la organización del Justo a Tiempo y el colectivo. Temor a perder el empleo no domina la relación.	Dialéctica entre resistencia y cooperación con la gerencia sin determinismos, y que se define en la coyuntura dependiendo de estructuras, subjetividades y acciones. Temor a perder el empleo puede influir pero no es determinante en todos los casos.

Fuente: Elaboración propia con base en De la Garza (2016).

Ante esto se requiere de un trabajador que sea capaz de ejercer un trabajo que implica autonomía, pero también control desde la concepción dialéctica del trabajo no clásico, que busca aumentar la productividad pero que puede encontrar resistencias. De acuerdo a esta concepción el servicio en el CAC puede presentarse de varias maneras: inmaterial, dirigido al cliente, el cliente puede controlar la calidad contra tiempo que implica interacción subjetiva y comunicativa e incluso

presentarse trabajo del cliente. Y que desde el punto de vista del trabajador, el proceso puede significarse de manera consensual, como influencia o incluso como imposición.

E. Conceptualización de los servicios de CAC para las empresas de telecomunicaciones móviles

Ante las tipologías y matices en los abordajes sobre los servicios, es posible caracterizar dos tipos generales de trabajos envueltos en los servicios de telecomunicaciones móviles. Por un lado los que requieren ser el vínculo de interacción con los clientes. Y por otro, aquellos que requieren ser los que mantienen operando a la empresa, tanto a nivel técnico como gerencial. Los primeros no serían necesarios si: (a) la operación proporcionada a través de los segundos nunca tuviera fallas; (b) los usuarios tuviesen conocimiento completo sobre como operar el servicio en cuanto a software y hardware; (c) acceso constante a los términos, condiciones y políticas bajo los cuales el operador proporciona el servicio; (d) no existiese interés por parte del cliente por adquirir nuevos servicios y/o equipos; (e) el interés de la empresa por incrementar el padrón de clientes fuera nulo. Puesto que ninguno de estos supuestos se cumple, entonces el servicio a cliente de manera directa por el oferente es fundamental para en primera instancia para conservar los clientes que ya tiene y en segunda hacerse de nuevos. Aunque depende de la propia estrategia de cada empresa el énfasis que otorga a cada función para en última instancia realizar una mayor concreción de ganancia.

Sin entrar en gran detalle, cuando se paga por el servicio móvil, ya sea en prepago o post-pago, se adquiere la posibilidad de hacer uso del servicio de voz y/o datos. Esta posibilidad se encuentra restringida de manera doble y diferenciada de

acuerdo a voz o datos. Por un lado la voz se encuentra limitada por el doble periodo el de uso y el de facturación. Por otro, los datos se encuentran limitados por unidades discretas de transferencias de datos, como son el número de mensajes cortos recibos (SMS de las siglas de Short Message Service) enviados o recuento de bits recibidos al permitir la conexión móvil al Internet.

Aquí la acción del cliente es esencial para la consumación del servicio y la interacción la encontramos con otros clientes potenciales. La interacción con la empresa se ve reducida al inicio de la operación del servicio, pero para consumarse requiere la posibilidad de la resolución de problemas que impidan la consumación de la interacción. Por lo tanto, la operación óptima del servicio estaría asociada a una invisibilidad de la esta última posibilidad, es decir, si la operación es óptima el cliente no tendría porqué interactuar con la misma empresa a través de los canales de atención al cliente más que para contratar diversas opciones de servicios o terminarlos.

Ante esta división, lo que interesa en esta investigación no son los empleos técnicos que vigilan la operación en el nivel del software y hardware, ni el trabajo corporativo de *management* que requieren una calificación importante. Al considerar el triángulo consumo-trabajo-gerencia con respecto a las empresas de servicios móviles, se hace evidente la necesidad de incluir la especificidad del servicio que se ofrece y el trabajo que hace posible que este exista. Si bien es importante la relación estratificada entre el gerencia y los técnicos, el trabajo de contacto con el cliente es indispensable para arreglar fallos, ofrecer nuevos servicios o terminarlos, enseñarle al cliente a consumir adecuadamente, e incluso para enseñarle al cliente a trabajar para resolver sus propios problemas para en última instancia consumir más, lo cual es un componente que delinea la tendencia

general de lo que sucede en el ámbito de lo social⁷. La situación anterior se encuentra atravesada por múltiples relaciones como diferenciación social, género, raza, etnia, nacionalidad que tiene diversos esquemas de significación. Que se configura desde lo subjetivo, desde campos de posibilidades habilitados por diversas estructuras puestos en juego a través de la interacción que tiene coordenadas espacio-temporales.

F. A manera de conclusiones

A través de este capítulo se han expuesto diversas posturas teóricas que implican la posibilidad de explicación de la realidad del sector servicios desde diferentes niveles y ante las cuales se han expuesto los argumentos que sostienen la elección del configuracionismo latinoamericano integrada en la TPT desde la epistemología crítica.

Este enfoque presenta ventajas para entender el contexto de transformaciones en la organización de la producción capitalista, el Post-fordismo nos habla de diferentes transformaciones y nos presenta tipos de flexibilidad, cuya existencia es innegable. En el primer nivel, los cambios al exterior de la empresa la llevó a flexibilizar su oferta para satisfacer una demanda segmentada por lotes, del mismo modo a su interior, y en el segundo nivel, se flexibilizan máquinas y organización del trabajo donde se alienta la participación subjetiva del trabajador. Pero también, la manera de concebirlas dista de que se trate de respuestas meramente contingentes, ya que en sus resultados se destacó la obstaculización de las acciones colectivas por parte de los trabajadores.

⁷ Que atiende a lo pertinentemente sociológico, como lo es el principio de la no-conciencia y toma de conciencia, la explicación del orden-conflicto y la acción social.

Con respecto al postestructuralismo, la postmodernidad y la nueva economía, se tienen diversos modos de concebir la forma de acercarse a la realidad y los cambios que ésta experimenta. En el primero destacan posturas el discurso como expresión objetiva de la subjetividad, sin embargo, la TPT señaló que no todo lo subjetivo es susceptible de objetivación en el discurso y que se debe advertir que se concebirlo así se podría caer en una especie de estructuralismo. El postmodernismo resaltó la existencia de identidades fragmentadas, sin advertir que es posible construir identidades aglutinantes para situaciones concretas. El tercero, la nueva economía que señala la centralidad de la circulación del conocimiento como factores centrales de la producción material e inmaterial, se habría que advertir por otro lado que acentúa más la brecha entre quienes detentan el control de la administración del conocimiento y el control de la tecnología y aquellos que escinde aún más la diferencia entre trabajadores calificados y no calificados. En este sentido se estableció la tendencia del estudio de los servicios a través de las características de interacción y estandarización, que se encuentra mediada por dimensiones sociales orientada al desempeño de contacto con el cliente. Y es en este proceso el que se puede encontrar ahora mediado por la tecnología, ya sea en el proceso mismo de trabajo o bien reactivo tras la medición de ciertas variables.

De esta suerte, la pertinencia del configuracionismo es la conceptualización de trabajo no clásico por considerar los diferentes tipos de presencias del cliente en el proceso de producción del servicio, desde: a) la no interacción con el cliente, pero que se produce para él desde la subjetividad del trabajador, y puede presentar retroalimentación del cliente para modificar el producto final; b) la interacción necesaria como medio para que el cliente pueda acceder a bienes; c) la interacción trabajador-cliente puede ser un producto en sí, hasta finalmente afirmar; d) la existencia del trabajo del cliente, cuando aporta a la suma del valor del servicio.

Además nos aporta una teoría de códigos que considera interacción de diversos tipos, como puede ser simbólica y comunicativa desde aspectos cognitivos, emocionales y estéticos. Lo cual, puede concretarse a través de consenso, influencia e incluso imposición. Su postura dialéctica permite considerar resistencia y cooperación de los trabajadores con la gerencia sin caer en determinismos a través del triángulo estructuras, subjetividades y acciones.

Se compone por un lado de las estructuras que brinda la estandarización orientados a disminuir la contingencia, por el otro la interacción que requiere de un margen contingente para resolver las demandas por los clientes. Estos últimos, a su vez sancionan el desempeño del servicio de acuerdo a calidad y tiempo. Todo esto mediado por la subjetividad del trabajador que tiene que ver con la satisfacción/insatisfacción en el trabajo. La pertinencia del este abordaje se debe entonces no sólo a su consideración particular de los servicios, sino a su concepción de realidad en movimiento que ha heredado de la epistemología crítica y la teoría del proceso de trabajo. Para ahondar ahora en el concepto articulador de la investigación el control ampliado de trabajo, nos remitimos en el siguiente capítulo a hacer una revisión que aunque no es exhaustiva, es relevante para precisar la articulación del enfoque y el objeto de investigación.

Capítulo IV: Del concepto clásico de control al concepto ampliado

En esta parte, encontramos cinco apartados orientados a analizar los elementos teóricos desde tres fuentes principales. En primer lugar se examinan los antecedentes clásicos desde la posición de Karl Marx y el obrerismo italiano. Posteriormente, y en segundo lugar, se examina el concepto de control en el la sociología del trabajo francesa y la sociología del trabajo inglesa. En tercer lugar, se abordan posturas que han aportado a la concepción del control. Finalmente, se sintetiza la concepción del control ampliado de trabajo.

De esta suerte, en este capítulo se realiza el acercamiento a los planteamientos de Marx, en particular de la sección cuarta de “El Capital” (1867). En dicha obra y como lo veremos más adelante concluye que para traducir la fuerza del trabajo en trabajo del que se puede extraer ganancia es necesario que se controle el proceso de trabajo. Es decir, que en el proceso de producción existen dos procesos paralelos e indisolubles, por un lado proceso de valorización y por otro proceso de trabajo. Por su parte, en segundo lugar, el obrerista Raniero Panzieri (2008), consolidó un acercamiento en este sentido y que marca un importante antecedente para nuestro interés de investigación tanto teóricamente como sus aportaciones que estimularon desarrollos metodológicos. En tercer lugar, los elementos que devienen de la sociología del trabajo francesa, fundamentalmente desde los aportes de Pierre Naville, Georges Friedmann y Alain Touraine, entre otros. En cuarto lugar, se retoma el planteamiento de Braverman quien retoma en su obra “Trabajo y Capital Monopolista” (1974), los planteamientos de Marx, que se estableció como referente para otros aportes que consolidaron la Teoría del Proceso de Trabajo (TPT). La discusión llevó, en quinto lugar a, debatir la naturaleza del propio control del proceso de trabajo, que llegó al extremo de postular que lo que importaba más no era el diseño en si del control, sino el consenso e incluso como

un acto voluntario. Finalmente se termina con la síntesis de estas posturas para establecer el concepto en el ámbito del configuracionismo latinoamericano, la concepción ampliada de trabajo como trabajo no clásico.

A. El planteamiento clásico

Con Marx (1977; 2004), es posible distinguir ciertas tendencias históricas, no porque fueran dominantes, sino porque presentan factores estructurales centrales, concepciones e interacciones principales semejantes que permiten ubicar períodos históricos. De esta manera podemos señalar cuatro: el de la cooperación simple, el manufacturero, el industrial y el de la gran industria. Las cuales se han caracterizado por rasgos de diverso orden. En el paso del primero al segundo medió la división del trabajo, en tanto que para llegar al tercero se requirió del advenimiento del maquinismo, en el último cambio se pasó del conocimiento de carácter técnico-experimental a la integración del conocimiento metódico que implica cuantificación con el objetivo de predecir. Y en cada uno de ellos tenemos la incidencia de la tecnología en el proceso productivo como factor, si bien en un principio secundario después fue central.

En la primera encontramos trabajadores que realizan gran parte del producto de uno a uno, pues es mediante el empleo de herramientas manuales propias, es decir al uso de una tecnología elemental¹. Aquí el artesano es conocedor de la totalidad del proceso del producto y por lo tanto, él controla la totalidad del proceso de trabajo que se sucede uno a la vez.

En la segunda etapa, tenemos que la organización productiva “manufactura”, participan varios trabajadores que cooperan de manera parcelaria en el taller.

¹ Tal como señala el propio Marx (2004): “El período artesanal nos deja los grandes inventos de la brújula, de la pólvora, de la imprenta y el reloj automático. En líneas generales, sin embargo, la maquinaria desempeña ese papel secundario que Adam Smith le asigna junto a la división del trabajo.” (p. 424)

Donde existe la posibilidad de seleccionarlos por sus habilidades para las tareas que deben empelar a lo largo de su jornada. Así, se abre también un campo de posibilidad de reducción del esfuerzo de aprendizaje de la totalidad del producto al tiempo que es posible distinguir una gradación jerárquica entre los propios trabajadores. Aquí los trabajadores calificados, tal como señala De la Garza (2012d), conservan el control de su proceso de trabajo. En este período, aunque existe el uso esporádico de máquinas, siguen teniendo un papel secundario, “[l]a maquinaria específica del período manufacturero sigue siendo el obrero colectivo mismo, formado por la combinación de muchos obreros parciales” (K. Marx, 2004, p. 424).

Por otro lado, en la fábrica el trabajador se encuentra supeditado al ritmo de la máquina lleva a la producción de volumen, nos encontramos ante la fase industrial. Esto también incrementó la separación del trabajador del control del proceso productivo. Aquí el trabajador puede ser intercambiado sin que se detenga la producción de la máquina. Tenemos pues una tendencia a la descalificación del obrero como elemento de control del capital sobre el proceso de trabajo.

De esta forma, se observa que la constitución de la tecnología como instrumento del capital fue identificada desde el siglo XIX² como un factor central de producción por su uso como medio para la valorización. En particular destaca como momento de lo que Marx (1972) llamó la “composición orgánica del capital”, es decir, la relación entre capital constante entendido como, medios de producción, y capital variable, entendido como la fuerza de trabajo³. En esta etapa según su planteamiento hay un aumento en la inversión en capital constante en términos relativos con respecto al capital variable

2 Hay que recalcar que Marx consideraba como componente de la tecnología tanto la destreza del trabajador como los medios materiales de la producción, en la realización de una actividad orientada a un fin, satisfacer una necesidad.

3 La composición orgánica del capital se expresa como el cociente de capital constante sobre capital variable.

Por último, la gran industria integró el conocimiento científico con aspiraciones de controlar la naturaleza también sometió al trabajo a la lógica del encadenamiento de máquinas. Lo que después se vería en el extremo de compararlo con procesos de flujo continuo donde el trabajador calificado se convierte en operador de la máquina cuya capacidad de control sobre el proceso productivo es mínima.

Al igual que Marx ha ubicado tendencias, en la TPT se han señalado nuevos rasgos. Aunque hay que insistir que no porque hayan sido dominantes, sino porque delinean interacciones fundamentales para comprender lo central de tendencias generales. De esta forma, al igual que la gran industria conformó la base técnica de lo que después sería la organización taylorista del trabajo, este último conformó, a su vez, la base organizativa del potencializador técnico de lo que se conoce con el nombre de fordismo.

B. El obrerismo Italiano

Los autores que debatieron los postulados de inspiración marxista de Braverman (1984) sobre el control del Proceso de Trabajo, hacia la segunda parte de la década de los años 70, pudieron contar con los trabajos de los obreristas italianos. Estos autores habían empezado su trabajo desde la década de los años 60 de la mano de Raniero Panzieri (1921-1964), quien había señalado en “Acerca del Uso Capitalista de la Máquina” (1961) que además del dominio que se ejerce en la fábrica existe como respuesta la resistencia obrera en el proceso de trabajo (De la Garza Toledo, 1989). Por ello, resulta relevante considerar el contexto de surgimiento de esta beta de pensamiento, luego se retoma la cuestión del control al interior de sus planteamientos, después los aportes teórico-metodológicos, para al final condensar la relevancia de sus planteamientos.

1. Ámbito de surgimiento

Como escenario de esta perspectiva, se tiene a las reestructuraciones productivas que se constituyeron en Italia durante la segunda posguerra. Los obreros oriundos de aquella región, habían emergido de la Segunda Guerra donde Estados Unidos y Moscú se encontraban en una situación de tensión conocida como la Guerra Fría. En esta época, nos comenta Albertani (2003), el Partido Comunista Italiano (PCI) “aceptaba, de buena gana, las reglas del juego que implicaban su permanente alejamiento del poder central, a cambio de (reducidas) cuotas de poder local.” (p. 171) marcado por la injerencia estadounidense. Del mismo modo, agrega Modonesi (2005), en este contexto, el Partido Socialista Italiano (PSI) también tenía “(...) políticas de colaboración de clase” que implícita o explícitamente eran sostenidas (...)” (p. 98). En este sentido se tiene una relativa conformidad de ambos partidos, sin embargo aquí había elementos propios de la objetividad y subjetividad de los obreros para denunciar esta situación.

En los primeros años se encontraba la figura del “obrero profesional”, quien ejerce control sobre el proceso productivo, pues conoce el proceso desde el punto de vista técnico y a su parecer es capaz de administrar mejor que el dueño de los medios de producción. Según nos explica Albertani (2003), estamos frente a “(...) un sujeto dotado de una fuerte memoria histórica y una marcada conciencia antifascista, que declaraba con orgullo: «pertenezco a la nacionalidad obrera»” (p. 172). En este ambiente, los obreristas denunciaban el reformismo promovido por la izquierda a partir de sus contradicciones. Tanto desde la parte objetiva en el proceso productivo, como subjetiva desde su conciencia histórica.

Durante este periodo se vio la modernización del capitalismo marcadamente en el norte del país, lo que significó la concentración de obreros no calificados y

cuya fuerza de trabajo era barata (Albertani, 2003). La migración del campo a la ciudad, desde las zonas agrícolas al sur de Italia hacia las más industrializadas al norte produjo un cambio en lo que los autores de aquella época llamaron “composición de clase”⁴ (Albertani, 2003; Modonesi, 2005), debido a que modificó la estructura social del país al aumentar también la oferta masiva de productos y servicios. Aquel concepto hace referencia a la distinción objetiva y subjetiva entre dos tipos de obrero. Por un lado, los obreros no calificados que comenzaron a impulsar a la industria automotriz y petroquímica lo que afianzó una generación joven que no tenía “la cultura política ni los «valores resistenciales»”(Albertani, 2003, p. 172) que si tenían las generaciones mayores del segundo tipo, los obreros profesionales.

En este entorno Raniero Panzieri quien militaba en el PSI, fue uno de los que criticó la postura del partido en dos frentes, por un lado, las implicaciones del partido como instrumento de generación de élites y por otro el énfasis del partido en la “conservación de la organización un como fin en sí mismo” (Modonesi, 2005, p. 97, 2010, p. 62). Tras el viraje del PSI en 1959 a la derecha y el comienzo de los gobiernos de la Democracia Cristiana de corte centro-izquierda, quienes enarbolaron precisamente el discurso de “reformas estructurales”, Panzieri fundó la revista *Quaderni Rossi* en junio de 1961. En esta situación se concentraron autores como, Mario Tronti (1931-), Vittorio Foa (1910-2008), Antonio Negri (1933-) y Romano Alquati (1935-2010), entre otros. En esta revista dan cuenta de los cambios que se vivieron en el devenir capitalista y región del país. Tal como nos comenta Panzieri (1965):

En particular, nosotros necesitamos investigar todas las instancias de la solidaridad de los trabajadores y su relación entre solidaridad de los trabajadores y el rechazo del sistema

4 Similar al concepto de “composición orgánica” del capital desarrollado por Marx (1972), que se tocó en el apartado anterior.

capitalista: ¿Cuál es el alcance de la conciencia de los trabajadores del hecho que su solidaridad puede también ocasionar la existencia de formas sociales de antagonismo? Básicamente, nosotros necesitamos establecer qué tanto los trabajadores están conscientes de reclamar una sociedad de iguales en la cara de una sociedad desigual, la importancia de su demanda para toda la sociedad.

El punto principal fue el tema de la conciencia obrera, directamente asociada a la actuación del partido para el devenir de la clase obrera en sujeto social avocado a la transformación de sus propias condiciones (De la Garza Toledo, 1989). Nos encontramos en un debate sobre el control objetivo y subjetivo del proceso productivo. Por un lado la parte del conocimiento del proceso y por otro, el subjetivo en cuanto a su conciencia de clase, elementos en los que ahondaremos en el siguiente subapartado.

2. La cuestión del control

En aquel escenario Panzieri puso atención en el conocimiento, pero lo articula como eje de la resistencia que pueden ejercer los obreros. En específico se trata del conocimiento sobre la manera de operar la producción. Ya que el objetivo de Frederick Winslow Taylor (1856-1915)⁵ era precisamente desaparecer la capacidad de resistencia del obrero por medio de a organización del trabajo al apropiarse de su conocimiento. De esta manera De la Garza (1989) comenta: “Panzieri señala que las reestructuraciones tecnológicas, en vez de ser concebidas como producto de la ley de evolución material de las fuerzas productivas deben verse en su articulación con la superestructura actuando en el propio lugar de trabajo.” (p. 60) Poner el acento sobre el concepto de resistencia hace posible articular las condiciones propiamente estructurales del proceso de trabajo con la subjetividad que es capaz de actuar en situaciones no escogidas por los sujetos. De esta suerte se tiene en el

5 Véase apartado “D”, donde se atienden algunas implicaciones del planteamiento taylorista para la Teoría del Proceso de Trabajo.

espacio de trabajo un enfrentamiento por el control del proceso de trabajo, como podemos ver en Panzieri (2008):

Es obvio que el hecho de ratificar simplemente la racionalización de los procesos (entendidos como la totalidad de las técnicas productivas cultivadas en el marco del capitalismo) supone olvidar que es precisamente el “*despotismo*” capitalista el que adopta la forma de racionalidad tecnológica. En la práctica capitalista no son las máquinas, sino más bien los “*métodos*”, las técnicas organizativas, etc., los que se hallan incorporados al capital y se enfrentan a los trabajadores como capital: como una “*racionalidad*” ajena. La “*planificación*” capitalista presupone la planificación del trabajo vivo, y cuanto más se esfuerza por presentarse a sí misma como un sistema de reglas cerrado y perfectamente racional, tanto más abstracta y parcial resulta, preparada para su utilización exclusiva en el seno de un tipo de dominación jerárquica. No tanto la “*racionalidad*”, sino el *control*; no tanto la programación técnica, sino un esquema para el dominio de los productores, pueden asegurar una relación adecuada a los procesos tecno-económicos globales. (Cursivas y Comillas en el Original, p. 53 a-b).

El control encuentra su opuesto en la resistencia que sintetiza estrategias y tácticas, la primera como indeterminación abstracta que guía a la segunda como praxis.

De esta forma, se tienen dos lados de la misma moneda en el proceso de producción. Por un lado el control encaminado a la generación de una mayor tasa de ganancia y por el otro la resistencia en el proceso de trabajo que involucra a la subjetividad que articula a la acción. Como nos menciona De la Garza (1989, p. 59) “el espacio donde ésta articulación se da con las dos dimensiones mencionadas es precisamente el del proceso de trabajo porque ahí es donde de manera inmediata el capital y el trabajo se relacionan objetiva y subjetivamente.” Así, el aporte de Panzieri se observa en concepción de la lucha política por el control del proceso de trabajo como parte de la lucha por la transformación política. Proceso de valorización y proceso de trabajo, economía y política no tienen distinción clara en la práctica, por lo tanto se trata de distinciones analíticas. Lo relevante es entonces retomar la historicidad de los sujetos para reconstruir espacios de posibilidades, por

ello para Panzieri resulta central el transitar a la conciencia de clase y lograr un movimiento obrero autónomo para vincular teoría y praxis emancipadora.

3. Aportes epistémico-teórico y metodológicos

En este subapartado se hacen patentes algunos elementos de la perspectiva epistemológica, los aportes conceptuales y elementos metodológicos de la propuesta Panzeriana y que dieron pauta a otros aportes provenientes del obrerismo. Particularmente encontramos en la obra de Romano Alquati de orden metodológico y conceptual (Albertani, 2003). Con vistas a resolver el problema epistemológico entre teoría y praxis emancipadora.

Como ya se mencionó, el núcleo de estos aportes se encuentra la concepción dual del espacio de lo político que señaló Panzieri (2008). Por un lado a través de la denuncia de la situación de los partidos en Italia, al plantear la necesidad de partidos autónomos por medio de una constitución de “la clase obrera en tanto sujeto-objeto”(De la Garza Toledo, 1989, p. 70), como perspectiva macro. Y por otro, la cuestión del proceso de trabajo como un proceso político en el que intervienen el control y la resistencia misma desde la parte objetiva y subjetiva del trabajador a nivel micro. Por lo anterior, Panzieri señaló la necesidad de crear elementos institucionales orientados a la democracia directa, y propuso la instauración de consejos obreros que eviten la burocratización. Esto permitiría el tránsito hacia “un socialismo producto de hombres libres y no como socialismo de Estado” (De la Garza Toledo, 1989, p. 70). De esta forma, el núcleo de la investigación es el obrero consciente, quien sintetiza la parte política de la praxis en los dos niveles, el primero como militante político, y en segundo en la praxis del proceso de trabajo.

Para lograr esto propone la “encuesta obrera” (Panzieri, 1965), la cual es una propuesta metodológica cuyo fundamento es el retomar los elementos generados por la sociología y aplicarlos críticamente como sociología de la clase trabajadora. De esta suerte, Fasulo (2014) señala que Panzieri distingue que la sociología con tal interés cumple con los cánones marxianos de lo que es ciencia, a saber: que tiene el carácter de autonomía basado en un rigor de coherencia científica y lógica en tres elementos. Por un lado, trata de (a) realizar investigación con rigor sobre la clase y que a través de su praxis, por otro; (b) realiza una intervención política. La investigación como medio para conocer el nivel de consciencia obrera, pero a la vez, (c) “constitución de una subjetividad consciente” (Fasulo, 2014, p. 319). Tal propuesta metodológica incluye la práctica de la co-investigación, que se compone de dos partes: a) el obrero no es pasivo objeto de la investigación, sino activo investigador sobre su condición de lucha; b) el investigador es protagonista implicado en la lucha, de tal suerte que ambos comparten la lucha emancipadora.

Romano Alquati, fue quien dirigió la aplicación empírica de estas propuestas (Albertani, 2003). Lo cual se hizo en varias empresas como FIAT, Olivetti y Pirelli y en sectores como el metalúrgico, de la construcción y el textil (Tafalla, 2006). Él acuñó el término “obrero-masa” (Albertani, 2003), para distinguir al emigrante no calificado, ajeno a los medios de producción que reemplaza al obrero profesional. Que es posible gracias a que “el capital responde mediante investigaciones tecnológicas, organizacionales y políticas” (Altamira, 2006, p. 59) para descomponer los cuestionamientos que hacen los obreros profesionales cuando alcanzan la capacidad de organización con miras a la conservación del valor del trabajo. Donde lo que se había de cambiar es el grado de conciencia y solidaridad para librar la lucha por la liberación.

La relevancia de los conceptos expuestos anteriormente para nuestra perspectiva conceptual y metodológica se retoman en el siguiente apartado. Donde se profundiza sobre el control.

4. En síntesis la doble relevancia para la investigación

La articulación que presenta la propuesta panczeriana tiene dos ejes fundamentales, por un lado el proceso de trabajo con su doble referencia dialéctica macro-micro, enmarcado en un ámbito dual por economía (macro) y política (micro), definido por el proceso de valorización y el proceso de trabajo mediado respectivamente. Por otro, se tiene la cuestión de la objetividad y la subjetividad. En ambos casos mediados por la conciencia de estos procesos.

El control se encuentra en el lugar de trabajo a través de la técnica de la organización, como racionalidad impuesta por la planificación de la actividad del trabajo vivo que implica el dominio de los productores. Control que no se encuentra dado, sino que Panzieri lo considera como un dándose a través de la lucha por el control. Esta articulación es posible pensarla relacionada con procesos en niveles superiores de complejidad. El mayor nivel sería el concepto de totalidad donde se incluyen diversos fenómenos que inciden en el devenir social aspecto que es desarrollado por Hyman (1981) como veremos más adelante.

C. La sociología del trabajo francesa

Aquí se expone la existencia de la sociología del trabajo francesa a través de dos momentos. El primero se refiere al fundacional, de la mano de Georges Friedmann y Pierre Naville (1963), en torno a los efectos de la automatización. En el segundo se retoma a partir de Alain Touraine (1966), su argumento en torno al cambio en la

conciencia frente a la modificación del componente tecnológico, el cual aplicó para explicar sociedades dependientes (Touraine, 1978).

Resulta necesario remarcar que este enfoque se insertó como elemento de la reconstrucción del país después de la devastación que había dejado la Segunda Guerra Mundial. Esto a su vez implicó, por un lado, la reconstrucción de la sociología en general en tanto disciplina y; por otro, la reconstitución de la propia academia sociológica francesa (Crozier, 1996). En éste escenario se desarrolló un enfoque humanista y cultural sobre las implicaciones sociales del proceso de modernización de la sociedad en general y también, de manera particular del estudio sociológico del trabajo. El cual se caracterizó por el rechazo del determinismo y aproximación política que provenía del marxismo y del estalinismo soviético de la década del cincuenta (Guadarrama Olivera, 2000).

Sin embargo, los precursores G. Friedmann y P. Naville (1963) retomaron algunos planteamientos inspirados en Marx. De esta suerte Friedmann (1963a) señala que el trabajo debiera evitar su enajenación a través de producirse en condiciones favorables desde los niveles técnico, fisiológico y psicológico. Pero el asunto central para la sociología del trabajo es la cuestión subjetiva que opera desde la conciencia, o en sus palabras:

(...) todavía corre el peligro de enajenarse [el trabajo], y de la manera más penosa, si las condiciones económicas y sociales en las cuales se realiza. Implican para el trabajador la conciencia de una explotación. Es importante para el trabajador sentir que su trabajo está equitativamente remunerado, en proporción con su calificación, con su esfuerzo y con la retribución otorgada, dentro de la colectividad de la que forma parte, a otras categorías de trabajadores. (p. 17)

De esta forma, surge el problema de la posibilidad del control obrero de sus propias condiciones de trabajo.⁶ Donde Friedmann (1963b) observa que de acuerdo

⁶ Cornelius Castoriadis (2001; 1989), editor de la revista “Socialismo o Barbarie”, retoma el problema de la alienación como un conformismo generalizado, vinculado a través del imaginario. En este sentido, como nos señala Escobar (2005) “La situación del trabajo en el contexto actual actúa como mecanismo de disciplinamiento para los trabajadores/as ocupados y desocupados. Ante el riesgo de perder el empleo, el conformismo se

a las tendencias actuales, dadas por la escisión entre el pensamiento y la ejecución del trabajo contempla una tendencia hacia la enajenación, lo que subjetivamente implica insatisfacción. Como él nos comenta por medio “del monopolio de la emisión de informaciones a través de la empresa, mata en el huevo toda posibilidad de control obrero” (p. 379). Donde por este último entiende la posibilidad de expresión del ejercicio del libre albedrío e incluso de su personalidad. Para contrarrestar dicha tendencia propone la “desburocratización”. Esto implicaría mecanismos que promovieran estructuras democráticas en la empresa. Específicamente en la asignación de tiempo de trabajo y que permitiera que la base conociera la información y pudiera desarrollar mecanismos integrados en red que habilitara la interdependencia en la toma de decisiones y de control.

Por su parte Naville y Rolle (1963), encuentran que la automatización, otorgaría más contingencia y libertad, donde las tareas de mantenimiento integradas a la fabricación requieren alta calificación. Se trataría entonces de otra tendencia, contradictoria a lo que había planteado Friedmann, se trataría de una transformación de la clase obrera, que llevaría un giro hacia la calificación. De esta suerte, en la discusión entre desarrollo tecnológico y calificación se plantearía la posibilidad de una “Nueva Clase Obrera” en la sociología francesa (Guadarrama Olivera, 2000).

Bajo la tutela de Friedmann, Alain Touraine, realizó sus primeras investigaciones en la planta Renault sobre la influencia del cambio tecnológico en la organización del trabajo (Crozier, 1996). En su reporte final sobre esa planta, propone una teoría del cambio tecnológico, en el que la automatización creciente implicaba una integración más cercana con el trabajador en la planta, y “delinea un nuevo tipo de relaciones de autoridad basado en el reconocimiento de la

consolida, se incorpora como parte de las representaciones actuales del trabajo, y se instala en lo que Castoriadis (1989) reconoce como conformismo generalizado” (p. 5). Castoriadis es considerado, por Joas y Knöbl, (2009), junto a Alain Touraine y Paul Ricoeur como un ati-estructuralista.

dependencia mutua”(Rose, 1996, p. 20 T. del A.). De esta suerte emerge como un optimista de la automatización, aunque como comenta Rose (1996) no compartía la conclusión de Serge Mallet (1927-1973) sobre la posibilidad de la constitución de la clase obrera mencionada más arriba.

A pesar de lo anterior, Touraine había marcado un vínculo entre las condiciones tecnológicas y la conciencia obrera. En “*La conscience ouvrière*”(1966) remarcó que la conciencia obrera se transforma a sí misma a través de un medio dialéctico de percepciones donde se vincula el cambio técnico sin caer en un determinismo tecnológico. Tal conciencia nos explica Rose (1996), “(...) se compone de dos elementos principales, uno organizado al rededor de la necesidad de crear en el sentido de «producir», y el otro al rededor del deseo de controlar el producto. Estas fuerzas se encuentran de alguna manera inconsistentes y opuestas, crean por tanto una dialéctica que se cambia a sí misma de manera paralela a las alteraciones en el ambiente producido por el esfuerzo colectivo” (p. 22 T. Del A.).

Esto es, que la toma de conciencia posibilita a la acción para volverse un “actor histórico”⁷. Es decir, la capacidad de las colectividades para actuar sobre sí mismas (Touraine, 1995).⁸ Como han señalado José Othón Quiroz Trejo y Luis Méndez y Berrueta (1993), Touraine se hizo sentir en América Latina fundamentalmente a través de estudios empíricos como fue el caso de “Las sociedades dependientes: ensayos sobre América Latina” (Touraine, 1978), en este último destaca “Industrialización y conciencia obrera en Sao Paulo”.

7 Este término es similar al término de *posibilidad* de autonomía en “la institución política de la sociedad” en la obra de Castoriadis, como hacen notar Pécaut (1996) y Joas y Knöbl (2009).

8 Geoffrey Pleyer (2006), nos explica que Touraine distingue analíticamente “tres principios que fundan cada movimiento social: la identidad, la oposición y la totalidad. El principio de identidad se refiere a la definición del actor por él mismo. Pero la formación de un movimiento precede a esta conciencia: es el conflicto el que constituye y organiza al actor. Con el principio de oposición, se trata precisamente de esta capacidad del movimiento para nombrar a su adversario. Un movimiento no se organiza sino nombrando a su adversario, aunque su acción no presupone esta identificación. Es el conflicto quien hace surgir al adversario y forma la conciencia de los actores involucrados en él. Las orientaciones comunes a estos dos adversarios llevan al principio de totalidad.” (p. 739)

Finalmente, a la sociología del trabajo francesa se le han hecho algunas críticas. Michael Rose en su libro “Servants of post - industrial power? Sociologie du travail in modern France” (1979) pone a prueba la tesis de Baritz (2011) quien encuentra en la sociología de las relaciones industriales dos papeles posibles a través de los cuales puede servir al mantenimiento del *Status Quo*. Por un lado, como medio de intervención directa con objetivos claros en la forma de consejo, recomendaciones y por lo tanto de legitimación. En segundo lugar, de manera indirecta al presentarse como oposición crítica de la ideología y por tanto auto excluida de los espacios de influencia real en la toma de decisiones. Lo que legitima la ideología de aquellos quienes les permiten la coexistencia aunque sea de manera marginal y sirven a su vez de barrera para la creación de teorías más “adecuadas” para la transformación del estado imperante de las relaciones (Lash, 1980). En este sentido Rose (1979) rebate dicha aseveración que en sus palabras “lleva a interpretaciones superfluas de las actividades de los sociólogos bajo condiciones modernas”(p. 171). Por otro lado, trata de mostrar como esta sociología, se encuentra presionada por las estructuras del poder en Francia. Esto se debe a las condiciones de su consolidación (después de la Segunda Guerra Mundial) y al aburguesamiento de la academia (Lash, 1980).

En este apartado se atendió el tratamiento que se hace desde la sociología del trabajo francesa acerca de la introducción de cambio tecnológico y sus implicaciones en la organización. Dicha cuestión, se encuentra atravesada a su vez por el problema dicotómico de la alienación en el ámbito subjetivo producto del control de la escisión objetiva entre diseño y ejecución. Donde en el caso de los fundadores se identificaron dos acentos, por un lado Friedmann quien resulta un pesimista de este proceso al vislumbrar una tendencia hacia su recrudescimiento, por otro Naville quien avizora una transformación de la tendencia con respecto a la calificación. Por su parte, Touraine plantea una macrosociología más compleja,

advierde el elemento de la toma de conciencia constituida en torno a la capacidad de convertirse en “actor histórico”. Elementos parecidos a los que ya nos ha mencionado Panzieri y que veremos ahora en planteamientos análogos a los de Harry Braverman (1984).

D. Teoría del proceso de trabajo inglesa

Los planteamientos precursores desde el Obreroismo Italiano han sido fundamentales junto a los aportes de Harry Braverman (1984), que podemos ubicar como paralelos a los desarrollados desde la *sociologie du travail* en Francia. Pero que en la década de 1970 junto a Paul Thompson (2009), iniciaron el debate sobre el control en el proceso de trabajo seguidos de los planteamientos de Richard Edwards (1979) y Andy Friedman (1977).

1. Del planteamiento clásico al planteamiento fundacional de la TPT

El objetivo de este apartado es presentar las bases del concepto de control en la TPT. Para ello se retoman los planteamientos los planteamientos de Braverman (1984) sobre los cambios que siguieron en la sociedad capitalista. Él retomó el planteamiento de pasos hacia el incremento de control sobre el proceso de trabajo reflejados en la separación entre concepción del proceso de trabajo y su praxis, que ya había delineado Marx. Así sus planteamientos señalan la importancia del control sobre el proceso de trabajo en las luchas obreras que se encontraban en ascenso durante la década de 1970 en Europa Occidental. Con ello rompe con visiones optimistas sobre las relaciones industriales en el capitalismo avanzado de los años cincuenta y sesenta y del carácter liberador de las nuevas tecnologías (De la Garza Toledo, 2011b).

Por un lado, Braverman (1984). señaló que fue durante los últimos años del siglo XIX que F. W. Taylor identificó que si el obrero mantenía el control del proceso de trabajo mediante el dominio de la iniciativa, no sería posible obtener mayor productividad en su fuerza de trabajo. Aquí el objetivo de la práctica de la gerencia sería separar la ejecución de su concepción a través de la planeación o diseño, así se podría controlar cada paso de la ejecución para incrementar la productividad y eliminar tiempos muertos, esto es lo que se ha definido como “producción masiva”. Por otro lado, Henry Ford (1863-1947), introduce la mecanización de las cadenas de montaje y el acceso a bienes durables a bajo costo junto con salarios con mayor poder adquisitivo, fase conocida como “fordismo” (De la Garza Toledo, 2012d). En este punto se señala la tendencia a la máxima descalificación del obrero supeditado al ritmo incasable de la cadena de producción mecanizada.

Por consiguiente los planteamientos de Braverman presentan que se controla descalificando y en consecuencia el descalificado controla menos su trabajo (De la Garza Toledo, 2011b). Sin embargo, la tendencia señalada por este autor, no terminó por imponerse como una ley general del capitalismo, al contrario, enarbolaron cambios en la organización del trabajo que dieron un revés a esta tendencia, a dicha reorganización productiva se le conoce con el nombre de toyotismo o post-fordismo. A pesar de lo anterior, el punto de vista expresado por los investigadores sobre los estos cambios resaltaban la recalificación de los trabajadores, la integración de unidades productivas y la integración de su propia subjetividad en el proceso de trabajo como veremos más adelante.

Ahora bien, los teóricos que sucedieron a Braverman, notaron que era posible ejercer control de maneras diferentes al despotismo de la separación entre diseño y praxis del proceso de trabajo. Esta nueva ola de autores se percataron que

era posible encontrar otras características que aún no habían sido destacadas justo antes de los cambios organizacionales provenientes de Japón.

2. Ubicación del control como concepto central del estudio del trabajo

En este apartado se abordan diversos autores que han aportado aspectos fundamentales a la reflexión teórica sobre el control en el proceso de trabajo que provienen de la escuela inglesa de Warwick. Desde ahí se erigieron críticas a la escuela funcionalista y estructural-funcionalista, pero también al marxismo estructuralista.

El primero de los autores que podemos mencionar es a Richard Hyman, quien aunque no entró en el debate sobre la descalificación que suscitó Braverman⁹, señaló problemas con la manera de abordar académicamente las llamadas “relaciones industriales” desde las posturas americanas de corte funcionalista.

Sus críticas se dirigieron fundamentalmente a John Thomas Dunlop en su “Industrial Relations Systems” (1958), quien propone investigar la realidad de la producción en una sociedad industrial desde el concepto analítico de sistema. Influenciado por el estructural funcionalismo parsoniano. Esta propuesta marcada por una posición pragmática, dirige la atención de la investigación hacia el proceso de creación de reglas, la regulación del trabajo y del lugar de trabajo y el de la negociación entre tres actores principales, a saber: a) los trabajadores y sus organizaciones; b) los empresarios y sus asociaciones y por último; c) al gobierno que tiene una doble función como generador legítimo de reglas obligatorias en el campo de negociación y hacer cumplirlas y asignar las sanciones correspondientes.

9 Tal como lo comenta Carola Frege, John Kelly y Patrick McGovern (2011) “Hyman había leído capítulos del libro de Braverman tiempo antes de que fuera publicado mientras formó parte del grupo de discusión marxista en la Universidad de Warwick. Aunque consideró que el debate sobre Braverman era importante, la conferencia anual sobre el proceso de trabajo no empezó hasta 1983, punto en el cual Hyman se encontraba evaluando los desafíos que afrontaban los sindicatos bajo el *Tatchereanismo*” (p. 226 T. Del A.)

El análisis de Dunlop (1978) se centra fundamentalmente en dos dimensiones. La primera se refiere a las reglas que hacen posible la circulación de los trabajadores, en particular las que hacen referencia a fijar el salario, ya sea indirecto o directo. Por otro lado, se encuentran las normas de producción, que se refieren fundamentalmente a la intensidad, ritmo, calidad, capacitación, vigilancia, supervisión y al escalafón que inciden en el momento de la producción. Así, se pone en el centro del análisis al orden social producto de las normas, que encuentran correspondencia con los imperativos funcionales que señala Parsons (1961, 2005).

En dichos imperativos se considera que la ideología es interiorizada por cada uno de los actores y ésta es la función que genera orden en forma de solidaridad. Aquí se define a la ideología como al “grupo de ideas y creencias compartidas por los actores que contribuye a mantener unido o integrar el sistema en forma de entidad” (Dunlop, 1978, p. 38). Donde aquella delinea el papel de cada uno de los actores y qué espera cada uno de ellos por parte de los otros. Por lo tanto, cada tipo de actor tiene ideología que le confiere solidaridad como función de integración.

A esta percepción de la producción Hyman señala que es inapropiado abordar el conflicto y la estabilidad del sistema como salidas del mismo sistema. En consecuencia, tampoco es apropiado abordarlo como el estudio de las regulaciones laborales. Por lo que lo redefine como el estudio de “los procesos de control sobre las relaciones de trabajo” (Hyman, 1981, p. 22) Desde esta perspectiva él propone un nuevo bagaje conceptual para abordar las relaciones industriales.

En este sentido parte de cuatro conceptos eje, a saber: totalidad, cambio, contradicción y práctica. El primero de los conceptos, el de totalidad, se refiere a la perspectiva de considerar que existen diferentes fenómenos sociales que se encuentran interrelacionados y que en consecuencia ningún fenómeno social se

puede estudiar satisfactoriamente de manera aislada. El segundo concepto se refiere a que las relaciones sociales son dinámicas, por lo que los fenómenos actuales son el producto de su construcción histórica y que su devenir encierra las condiciones desde las cuales se construye su propio futuro. El tercero es el de contradicción, donde existen diferentes procesos e instituciones sociales que se entienden como opuestos, ya que son el producto de intereses que se encuentran diferenciados de acuerdo a su posición con respecto a los medios de producción. El último de los conceptos, que se refiere a la práctica, parte de una lectura no estructuralista de Marx, ya que hace énfasis en que son los hombres quienes hacen su propia historia, aunque se encuentren en circunstancias que no han elegido, ya que están dadas y por lo tanto, transmitidas desde el pasado.

Desde los conceptos anteriores se pueden ubicar dos dimensiones desde la cual se desprende la crítica de Hyman a Dunlop, según nos comenta Ribas (2003). Dichas dimensiones son: la dimensión estructural y el control del proceso de trabajo. La primer dimensión se fundamenta en recordar que existe una diferencia entre los que detentan la propiedad del capital y el poder de decisión legítimo sobre éste. Es decir, la administración o *management*, y aquellos que venden su fuerza de trabajo, por lo que las relaciones industriales se encuentran atravesadas por posiciones desiguales. Por esta razón, el conflicto es una condición permanente de las relaciones asimétricas en las que se basan las de tipo laboral.

En segunda instancia, la dimensión del control, hace referencia a que para convertir fuerza de trabajo en trabajo aprovechable por el capital, se requiere organización de la fuerza de trabajo. Este ámbito se encuentra respaldado por dos aspectos, uno de carácter jurídico y el segundo práctico-conceptual. El primero es el amparo de la ley legitimada y vigilada por el Estado, para que el empresario determine la organización del trabajo en diferentes tareas a realizar, y que se encuentra amparado por los contratos que se firman entre las partes. Sin embargo,

como ya se señaló más arriba, las partes no se encuentran en igualdad de condiciones por lo que Hyman afirma que “[l]a desigualdad de poder a la hora de formular un contrato de trabajo, conduce a una significativa asimetría en su contenido” (Hyman, 1981, p. 35). Así de un lado se tienen obligaciones muy precisas y puntuales para los empresarios y por otro lado, las que adquiere el trabajador son elásticas e imprecisas, se trata del control de las condiciones del proceso trabajo. El segundo aspecto, se refiere al control del propio proceso de trabajo, en la conversión de fuerza de trabajo (valor de cambio) en rendimiento (valor de uso), donde Hyman nos señala que se trata de una relación contradictoria que implica a la vez conflicto y cooperación. Ya que consentir y cooperar son necesarios, pues aunque el empresario detenta una posición de poder más favorable él también depende de la fuerza de trabajo y más cuando se trata de procesos sofisticados y altamente fragmentados de producción. Por esta razón, él afirma que en todos los centros de trabajo existe “una frontera invisible de control que reduce algunos de los poderes formales del empresario: una frontera que se define y redefine a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y tácita” (Hyman, 1981, p. 36), se trata entonces de una incesante lucha por el poder sobre el medio para incluir o excluir de los fines propuestos por cada una de las partes.

Por lo tanto, el conflicto se puede pensar desde ambas dimensiones, la estructural y de control, y el cual es resultado de extraer plusvalía de la fuerza de trabajo. Pero a la vez, la cooperación es producto de intereses convergentes, es decir, por un lado los trabajadores tienen el interés de conservar su empleo y, por otro lado, el empresario el de conservar su empresa. En el límite entre estos dos intereses se encuentra lo que llama Hyman una “frontera invisible” de constante conflicto. Esta situación resultaría ser insatisfactoria para ambas partes por lo que él afirma que “podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera

siempre que una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor”(Hyman, 1981, p. 38). Por esto concluye que las relaciones industriales no pueden ceñirse al estudio de las reglas para buscar el orden, sino por el contrario lo que distingue a las relaciones industriales es el control sobre el proceso de trabajo.

Las críticas que se hicieron Braverman fueron en torno a que señaló una tendencia a la continua descalificación de los trabajadores determinada por la relación entre modo de valorización y ganancia. Lo que se hace evidente, como nos comenta De la Garza Toledo (2011b), porque a diferencia de Hyman en Braverman sus afirmaciones no se encuentran construidas a partir de una concepción de Totalidad, que hacen posible explicar la conexión entre proceso de trabajo y otros ámbitos del mundo de la vida. En este punto irrumpen concepciones más complejas, tal es el caso de Andy Friedman (1977) y Richard Edwards (1979).

3. Debate sobre el control en el proceso de trabajo

En este apartado se retoman los puntos de vista de dos autores que han aportado sus puntos de vista sobre el proceso de trabajo. El primero de ellos hizo énfasis en el “control directo” y “la autonomía responsable” mientras que el segundo lo hizo sobre el “control burocrático”. Donde en ambos casos se encuentra mediado por la cohesión del grupo y su propio convencimiento.

A. Friedman (1977) señaló que era posible encontrar dos formas de control aplicadas de manera amplia en el capitalismo que él estaba observando. A la primera le designó “control directo” que es de carácter técnico y cuyo objetivo es el control de los trabajadores por medio de métodos Tayloristas. Por otro lado, el segundo sería la “autonomía responsable”, en este caso se trataría de otorgar una cierta independencia a los trabajadores para alentar a que se adapten a posibles cambios de la organización del trabajo. Aquí los principales métodos serían las

recompensas ofrecidas a los trabajadores, por medio de mayor *status* o responsabilidades diferenciadas.

Tal como lo menciona John Foster (1989), el aporte de Andrew¹⁰ Friedman consistió en que ambas formas de control se pueden alternar. Es decir, se pueden aplicar dependiendo de las condiciones imperante. Según observa Harri Melin (1990), en A. Friedman encontramos que la dirección de una empresa puede elegir entre ambos tipos de control de acuerdo a la fuerza de la resistencia que puedan presentar los trabajadores. Si hay una resistencia organizada eficaz se puede utilizar el segundo tipo, de lo contrario es posible emplear la forma de control directo. Aquí encontramos que existe una interpretación cotidiana de las reglas para ajustarse al contexto. Por lo tanto, las reglas se interpretan desde la subjetividad de los sujetos, aquí encontramos espacio para pensar dicha subjetividad tal como Hyman lo señala: “frontera de control”.

En contraste con las afirmaciones de A. Friedman, Richard Edwards en “Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century” (1979) señaló que lo que más se utiliza es el “control burocrático”. Dicho tipo de control consiste en lograr influir en los trabajadores para que se integren en busca de los objetivos de la organización o empresa en la que se encuentran. Este tipo de control conllevó que se incrementara el número de supervisores y capataces con respecto a los trabajadores. Aquí existen las evaluaciones del desempeño de la empresa, que se hace por medio de mediciones cuantitativas de la producción que se contrastan con las observaciones que presentan los encargados por escrito. Aunque también se aplican sistemas de recompensas para fomentar el desempeño de los trabajadores.

La crítica fundamental de estos autores se encontraría enfocada en señalar que la descalificación de los trabajadores no tenía bases objetivas. Se trataba pues

10 Andrew Friedman, firmó sus escritos bajo el pseudónimo Andy Friedman.

de que estas formas de control se pueden alternar entre la coerción y el convencimiento. Entonces podemos afirmar siguiendo a De la Garza (2011b) que en el fondo de estas expresiones de control estaría la ganancia y no la forma de control. Así desde estos enfoques se señala que no existe una tendencia absoluta en cuanto al control, se trata más bien de procesos dialécticos en los que existen “crisis de control que delinear ciclos de control” (2011b, p. 14).

Ahora bien, las críticas a estos autores señalan dos aspectos importantes de acuerdo a como señala Melin (1990). El primero se refiere a que aunque estos fenómenos son importantes, brindan demasiada importancia a una sola forma de control. Las empresas emplean varias formas a la vez, y no sólo de manera alternativa. La segunda sería que falta una consideración de la necesidad de vender la fuerza de trabajo para reproducirla. Y que se encuentra implícita en un régimen capitalista para aquellos que no cuentan con propiedad de los medios de producción o alguna otra forma legítima de subsistencia.

Las propuestas que se han mencionado se generaron en los debates Post-Braverman al final de la década de los 70 y tuvieron inspiración marxista. El control es una forma de convertir a la fuerza de trabajo en trabajo útil, aprovechable por el capital. La etapa fundacional marca que se trata de un control que se sustenta en la descalificación del trabajador por medio de la separación y ejecución. Estos planteamientos fueron confrontados por aquellos que ubicaron en el centro de la discusión la idea del consenso y la sumisión voluntaria, de la mano de Michael Burawoy (1982) en el primer caso y de Jean-Pierre Durand (2011) en el segundo.

E. Giro en el fundamento de la concepción del control

Las críticas que siguieron retomaron el problema ya planteado por el obrerismo italiano en cuanto a que el trabajador no es un ente pasivo, sino un sujeto capaz de

resistencia. Y en consecuencia un sujeto que tiene subjetividad para actuar, y en este espacio de posibilidades sea congruente que el trabajador decida cooperar y hasta ser autonomamente responsable. Sin embargo, la siguiente postura, no pertenece directamente a esta tradición aunque se inscribe en este debate. Se trata de planteamientos que tienen su origen en Émile Durkheim (1858-1917), y discutidos por Michael Burawoy (1982).

1. El consenso como control

Michael Burawoy nos presenta un esquema que cambia el énfasis en el control por el de consenso, en su libro “Manufacturing consent” (1982). En el que arguye que se trata de un proceso de socialización, donde los compañeros influyen en el desempeño eficiente en el lugar de trabajo.

Dicho autor, sigue algunos de los planteamientos de Elton Mayo (1880-1949), quien elaboró estudios sobre la organización en la planta Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1933. En ellos Burawoy señala que Mayo teorizó sobre la dimensión “humana” del trabajo y que llegó a convertirse en la escuela de relaciones humanas. En palabras de Burawoy (1979): “dibujando en Durkheim, Pareto, Malinowski y Warner, Mayo tenía por objetivo el instalar una solidaridad mecánica de las sociedades industriales en la planta. La corporación se convertiría en el hogar de la solidaridad al cohesionar a la gente en busca de metas comunes” (p. 234 T. del A.). En dicha experiencia, se buscaba la respuesta de las personas a condiciones objetivas de trabajo diversas en las que imperaba la organización Taylorista. A la luz de dicho análisis, Mayo reconocería que existe oposición obrera a la lógica racional del diseño organizacional que se fundamenta en un código social que se forma a partir de sistemas culturales. Sin embargo, para Burawoy no es suficiente con asumir que hay consenso a partir de solidaridad, lo

que interesa es cómo se encuentra organizado el consenso en el piso de la fábrica y bajo qué condiciones se puede romper.

Para responder a aquel interés, propone que ante la descalificación, y la separación entre ejecución y concepción existen determinante particulares del contexto que tiene dimensiones tecnológicas, económicas y políticas. Pero llama la atención sobre cómo en estas condiciones diferentes existe la constitución de “juegos” al interior del proceso de trabajo, que se encuentra orientado a ganar control marginal.

Él distingue dos tipos de juegos, el primero que se establece en relación con la tecnología y tienen por objeto tener más pericia o habilidad, éste es de carácter individual y no genera consenso. El segundo son aquellos que tienen como centro a los otros trabajadores, es decir, tiene un contexto de relaciones sociales (Burawoy, 1982). En estos juegos sobre sale el que se denomina *making out*, donde al trabajador se le pagaba por tener una mejoría en su producción diaria con respecto al promedio aceptado como jornada completa y por el cual se recibe una compensación estandarizada. Sin embargo, de acuerdo a su explicación la verdadera causa sería el sentido que se asigna al hecho de lograr una meta superior donde se gana “en prestigio, sentido de realización y orgullo” (Burawoy, 1982, p. 89 T. del A.).

El recurso conceptual del juego, le permite a Burawoy (1982) afirmar que, al igual que un jugador se atiene a las reglas, el trabajador toma decisiones y la participación colectiva genera consenso. Pues las reglas se aceptan como dadas e inamovibles donde existen un cierto interés (ganar) que orienta la participación. De igual manera, en el capitalismo las reglas que orientan la búsqueda de la ganancia orientan el consenso que existe en él como una meta inamovible.

La segunda etapa Post-Braverman lleva a considerar que además del control ejercido por la gerencia existen procesos que generan una “autonomía relativa” e

incluso consenso. Aquí resulta relevante el contexto general en el que se presentó la explicación de Burawoy, ya que como señala Melgoza (1990) al finalizar el siglo XX existe un despotismo empresarial que se promueve como dominante, lo que interesa es cómo se constituye el consenso como organizado y realizado mediante regulación y normatividad de las relaciones laborales. Este énfasis enmarca el giro propuesto, por la línea anterior de pensamiento, según la cual el control se encuentra basado en el diseño del proceso de trabajo para encontrarse implícita en la subjetividad del trabajador. Quita por tanto el acento en la escisión objetiva del taylorismo como herramienta de control en el proceso de trabajo y lo pone en la internalización subjetiva del trabajador.

Hasta aquí, se ha mencionado que las reflexiones teóricas sobre el proceso de trabajo se han focalizado en el control que permite convertir la fuerza de trabajo en trabajo útil para la realización de ganancia. Ante la reestructuración productiva y los nuevos desarrollos tecnológicos de la comunicación y la información, a continuación se presenta una propuesta para explicar el control en la sociedad productora de servicios y que de alguna manera sigue la propuesta de Burawoy.

2. Servidumbre voluntaria en la sociedad de los servicios

Según la propuesta de Jean-Pierre Durand (2011) es posible hablar de una servidumbre voluntaria que habilita el prestar servicios de manera rentable. De esta manera él empieza por descartar el temor como la mayor motivación que lleva a la gente a trabajar. Ya que esta posición ignoraría las alegrías y satisfacciones que incluso explican las condiciones bajo las que trabajan. Otro aspecto que descarta es que la reorganización del trabajo tuviera como único propósito, incrementar la autonomía, creatividad y una ética de trabajo.

Para este autor, si bien es cierto que el trabajo de hoy alienta la versatilidad ya que se ha diversificado. También sería cierto que el trabajo operacional, que se encuentra bajo restricciones temporales se ha convertido en un trabajo estricto y demandante, contraviniendo cualquier atisbo de auto expresión. En consecuencia, según él, es preciso reflexionar sobre el hecho de que quienes tienen un empleo formal, además de que trabajan más que en el pasado ya sea por más horas o por su intensidad se encuentran satisfechos con su trabajo. El razonamiento que presenta se encuentra, en primer lugar en el contexto de la constante competencia entre compañías, siempre pendientes a la incursión en nuevos mercados y mas ganancias de sus inversiones, situación que tiene consecuencias en la presión y las regulaciones del trabajo. En segundo lugar y aparte de las ganancias que trajeron las tecnologías de la información, la reorganización del trabajo se hizo eficiente, aunque mas demandante del involucramiento por parte de los empleados.

Ante esta situación, el autor acuñó el término de *implication contrainte*, que haría referencia a una “relación de estrés”, por medio de la cual los trabajadores aceptarían interiorizar las demandas de la empresa ya que no podrían tolerar hacerlo de otra manera. El esfuerzo de mantener el flujo tenso en el trabajo (sin perdida de continuidad), se añadiría la presión de la estructura salarial basado en el desempeño de los empleados, que los ha obligado a involucrarse más profundamente que antes. Al mismo tiempo, este involucramiento les brindaría cierta satisfacción en el ejercicio de sus trabajos: mayor autonomía relativa, la evolución de juegos corporativos en los cuales involucran con el objetivo de cambiar las reglas del juego y así sucesivamente. Estas son las razones que harían según él mas aceptable la coerción (Durand, 2007).

El concepto de autonomía del trabajo descansa, según este autor en dos puntos: 1) las demandas operacionales y funcionales, que se relacionan a la organización del trabajo; 2) la búsqueda de auto identificación, por autonomía en el

trabajo es un cambio simbólico de los operadores y sus iniciativas para decidir, escoger, e influir en el proceso de la producción, con el componente de su comportamiento. Y el margen de autonomía que es concedido al trabajador es usado para controlar la lealtad y la confianza en el empleador. Esto significa control y una garantía de actitudes hacia el trabajo, la organización y el empleador.

Ahora bien, hay que señalar que el flujo tenso que describe J. P. Durand se encuentra basado en las empresas francesas de alta tecnología, que incluye a los trabajadores de cuello azul y blanco. Donde asegura que los sistemas tecnológicos de alta competencia y producción competitiva requieren ese "flujo tenso": altamente ligado, intensamente marcado, un continuo proceso en el cual no hay espacio para la intervención por parte de los trabajadores. El flujo tenso conduce a los trabajadores a aceptar "la naturalización de constreñimientos" (Durand, 2007, p. 72 T. del A.) en el nombre de la competitividad y la necesidad organizacional. Este proceso afecta no solo más típicamente a la producción organizada post-fordista de producción, sino que afecta a los trabajadores de cuello blanco, trabajadores intelectuales organizados en equipos de producción de conocimiento y para coordinar el trabajo de otros.

Como nos señala de la Garza (2011c) es posible hablar de interiorización de normas de la empresa y de autocontrol. Pero es aventurado aseverar que alguna de las dos es la predominante. En efecto Durand presenta en su trabajo "una dialéctica entre control y autonomía, entre cooperación forzada e interiorizada y el problema de cuando se trata de identidad no se puede captar solo de manifestaciones externas porque puede haber autenticidad en los comportamientos de los trabajadores y a la vez simulación y ritualismo" (De la Garza Toledo, 2011c, p. 13). De esta manera no habría necesidad de mutua exclusión entre ambos conceptos.

F. El control desde la concepción ampliada de trabajo

En la sociedad en la que ahora lo central es la producción de servicios, se deben generar nuevos conceptos para dar cabida a nuevas condiciones. De esta manera, tendríamos en sentido restringido la relación entre el capital y el trabajo, tal como distingue De la Garza (2011a), que “parte del puesto de trabajo y que se extiende hasta el Estado y las instituciones de justicia laboral y de seguridad social”(p. 316). En contraste el concepto ampliado que él nos propone (De la Garza Toledo, 2001b, 2009, 2011a), que escapa a la postura que requiere una relación obrero-patronal mediada por un salario para producir bienes o servicios para el mercado. Dicha concepción, parte del Trabajo como: “toda actividad humana encaminada a producir bienes o servicios para satisfacer necesidades humanas transformando un objeto de trabajo, utilizando medios de producción, puesto en operación a través del trabajo visto como interacción de los hombres (trabajadores) con los dos primeros y entre sí.” (Cfr. De la Garza Toledo, 2001b, 2011a, p. 306)

De esta forma en el trabajo ampliado entrarían “la o las relaciones que en el trabajo se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente en éste y que influyen en el desempeño laboral” (p. 316). Aquí se insertan diferentes tipos de presencias del cliente para que se produzca un servicio, desde el que implica una interacción menos activa, como en el caso de la producción de software, en el que el cliente interviene con retroalimentación sobre su experiencia de uso, hasta el punto de hablar de existencia del trabajo del cliente cuando añade valor al servicio, como se vio en el capítulo anterior.

En la relación entre oferente y cliente, durante el préstamo del servicio es posible pensar que el espacio se diluye en algunos casos al área de cobertura del servicio, pero también puede extenderse fuera del territorio dónde se presenta el servicio. Como ejemplo, se puede advertir el caso de los *call centers* en el extranjero (*offshoring*) y donde se complejiza la relación proveedor-trabajador-

cliente al estar sujetos a las contingencias en las que se encuentre el cliente. De esta forma se confrontan espacios confinados y espacios abiertos. En el primero se encuentra el trabajador y en el segundo el cliente.

De esta manera otro rasgo importante es la posibilidad de simultaneidad del proceso de producción-distribución-consumo. Ya que ahí resulta de vital importancia la garantía del campo de posibilidades de uso en el momento que lo requiere el cliente. De esta forma en algunos casos del préstamo del servicio destaca el cliente y el control que puede ejercer. Este tipo de control implica aspectos objetivos (corporales-físicas y mentales) y subjetivas, donde las interacciones del proceso de trabajo se encuentra embebidas de significados. Dese esta postura hay una dialéctica entre resistencia y cooperación con la gerencia, que se define en la coyuntura del presente a partir de las estructuras, subjetividades y acciones.

G. En suma

A través de la revisión de la discusión teórica sobre el control del proceso de trabajo, se buscó poner de manifiesto las diferentes características que se han señalado de acuerdo a diferentes contextos y niveles de abstracción. Así, se deben destacar ciertas dimensiones de observación susceptibles de encontrarse al momento de analizar la realidad de las operadoras de servicios móviles.

Como ya se señaló, Braverman destacó que la descalificación del obrero fue orientada por la escisión objetiva entre el diseño y la ejecución del proceso de trabajo, para lograr el control de este último y lograr extraer ganancia de la fuerza de trabajo. Planteamientos que se tuvieron en Francia de manera simultanea sobre la relación entre tecnología y la conciencia obrera puso especial atención a la subjetividad. Con Panzieri, el control presenta de manera dialéctica la expresión de

resistencia que considera la totalidad de las técnicas que inciden en el marco del capitalismo. Por lo tanto, el control no es unidireccional y existe resistencia por parte de los trabajadores al distinguir el aspecto objetivo y subjetivo del proceso de trabajo, por lo que advierte la diferencia entre proceso de valorización y proceso de trabajo. Aquí la perspectiva de Totalidad que resaltó Hyman nos brinda la posibilidad de articular el proceso de trabajo con otras dimensiones fuera de la fábrica, ya que la subjetividad del trabajador se encuentra constituida de esta manera y desde la cual es capaz de negociar y por lo tanto modificar su situación.

Por una parte Panzieri, desde el obrerismo italiano nos señaló que se controla a través de la planificación para el dominio de los trabajadores. En segundo lugar Braverman remarcó la descalificación obrera, que consiste en la separación entre concepción y ejecución por medio de la segmentación de tareas producto del taylorismo. A estos señalamientos Hyman aporta la existencia de una negociación constante, pero también la posibilidad de articular elementos que van más allá de la relación capital-trabajo. Siguiendo los aportes anteriores se señalaron los que hicieron A. Friedman y Edwards, la existencia de control burocrático y autonomía, que se encuentran precisamente orientadas a apelar a la subjetividad del trabajador para convencerlo. Por lo que el control no sería total y habría periodos de pérdida de control.

Este último argumento da la pauta para la explicación de Burawoy quien hace énfasis en la organización del consenso en el piso de la fábrica y las condiciones bajo las que se rompe. Tal como el plano de los “juegos”, y las dimensiones del contexto en cuanto a tecnología, economía y política donde se remarca la posición subjetiva del prestigio, encarnado en el sentido de realización y orgullo, estos planteamientos contrastan con los anteriores y cuestionan la pertinencia de pensar el taylorismo como una forma de control eficaz.

En contraposición Burawoy nos señaló que la existencia de estrategias al interior de la fábrica que se orientan a generar consenso. Como lo es el Making Out, donde el consenso se produce por medio de aceptación de las reglas como naturales en donde existe un proceso de socialización que las refuerza. Y es desde este marco donde el trabajador toma decisiones. El foco de atención aquí sería poner atención en como se organiza y realiza mediante la regulación y normatividad de las relaciones laborales.

El préstamo de servicios nos enfrenta a nuevas expresiones del control donde el tiempo es un elemento central. Como señala Durand el flujo tenso implica a la subjetividad donde se requiere autonomía pero también control. Se trata de servidumbre voluntaria, que implica condiciones objetivas como el salario pero además recursos subjetivos para sobrellevar su situación. Aquí habría una dialéctica entre control y autonomía donde no hay dominio de uno sobre otro. Y desde una concepción ampliada de trabajo, tendríamos que el control sobrepasa lo que se encuentra sólo en el lugar de trabajo, el cliente tendría una posición central.

Durante la reestructuración productiva en los años 80 se comenzaron a aplicar distintos tipos de flexibilidad y que acompañaron de cambios en los medios tecnológicos de procesamiento de información y comunicación que vio el ascenso de los servicios, por un lado se afectaron las condiciones del proceso de trabajo (como se verá en detalle en el Capítulo VI y VIII), y por otro en el proceso de trabajo (como se desarrollará en el Capítulo VII y IX). En este punto cobra particular importancia la aspiración subjetiva del trabajador, ya que ante un ambiente creciente de individualización de la relación capital-trabajo, la erosión de la remuneración otorgada, la reducción de la calificación requerida para desempeñar el trabajo en el servicio de atención al cliente y la retribución social. Dados estos elementos se debe ampliar la mirada para incluir elementos que van más allá de la relación capital-trabajo como lo son las condiciones de los distintos

tipos de mercado, en particular el laboral y el de bienes-servicios. Donde se incluyen elementos provenientes del Estado correspondientes a la justicia laboral y la seguridad social. Para implicar a los diversos actores que en diferentes circunstancias afectan el desempeño en el proceso de trabajo.

Basados en estas posturas, tendríamos que el concepto de control como una abstracción que sirve para delinear elementos del proceso de trabajo donde se aplican estrategias concretas y desde la cual es posible ubicar a la resistencia como una expresión dialéctica que se le opone. Es decir, en este esquema se aceptaría que en el proceso de trabajo es la síntesis entre control y resistencias que expresan ciertos márgenes de autonomía de las acciones y de la subjetividad de los sujetos. De esta manera las estructuras no determinan a los sujetos, sino que serían marcos de acciones posibles desde las cuales los sujetos con su subjetividad asignan significados a las acciones pasadas y que pretenden desempeñar en el futuro.

Ante esto cabe la pregunta ¿Los trabajadores resisten o consienten? la respuesta ya nos la ha dado Panzieri si hacemos una lectura ampliada del mismo concepto. En primer lugar, la configuración del control como praxis implica la parte objetiva de la organización del trabajo a partir de la escisión entre ejecución y el diseño del proceso. Un ejemplo de lo anterior se observa a través de la objetivación de software por un lado y por otro la parte del uso del mismo. Por una parte el software se puede adquirir como servicio cuando se paga por el mantenimiento, actualización, soporte e incluso como diseño de aplicaciones a medida, sobre todo en el que utiliza código libre/abierto. Por otra parte, cuando se ejecuta un programa no se requiere saber cómo funciona el software sino simplemente aplicar funciones y comandos preprogramados, lo que simplifica las tareas. Por otra parte, y en un tercer nivel a través del software se incrementa la posibilidad de vigilancia de la administración del servicio de atención al cliente, puesto que el control del diseño está a disposición de la gerencia y la ejecución

corresponde a los trabajadores. En segundo lugar, la parte subjetiva que comprende significados no conscientes, pero que recuperan elementos de la textura de la vivencia en un lugar y momento concretos suscritos a condicionamientos económico-políticos. Y en el caso de la atención al cliente, el eje de la interacción con el cliente es fundamental.

Hablar de control ampliado significa ir más allá de la relación capital-trabajo, en donde la subjetividad es el proceso de dar sentido para decidir cursos de acción. En este caso, el control no tiene porqué restringirse a un nivel de abstracción, como por ejemplo diseño-ejecución, descalificación-calificación, autonomía consciente de las condiciones de explotación - no consciencia de dichas condiciones, consenso – resistencia, o bien ser coherente o sistemático. Si el control implica al proceso subjetivo, entonces es posible establecer que el control ampliado en diferentes niveles de abstracción implica a todos estos aspectos, y puede en ciertas circunstancias o periodos concretos haber énfasis en algún o algunos aspectos, como también puede ser contradictorio en un momento determinado.

No existe contenido abstracto del “control del proceso de trabajo”, lo que existen son acciones en interacciones concretas para situaciones concretas cuyo significado es mediado por la subjetividad. Por lo que si bien en las interacciones se puede estar restringido por aspectos estructurales propios de la relación capital-trabajo y a la vez, dialécticamente articulados a elementos más amplio como la familia, el barrio y la religión. En este sentido en algún momento se puede haber consenso y en otro generarse resistencias. Al tiempo que existe rechazo de las condiciones de remuneración puede haber satisfacción por resolver un problema al cliente, ayudar al prójimo. O bien, es posible encontrar orgullo por la pericia que requiere el dominio del software al tiempo que se siente vigilado a través de éste.

En el Cuadro 1, se presenta a modo de resumen los diversos tipos de control de acuerdo a su dimensión y orden. En el siguiente capítulo se presenta a la

empresa Telefónica Movistar de acuerdo diversos niveles, de acuerdo a su posición en el mercado de carácter macro, su situación en México y la forma de organización que enmarcan la situación de trabajo en el CAC de índole micro. Y en la que posteriormente se verán los rasgos del control que se han mencionado aquí.

Cuadro 1: Tipos de control por dimensión y orden

Tipo	Dimensión	Orden
De las condiciones formales del trabajo.	Objetivo.	Indirecto.
Por la organización y tecnología del/en el proceso de trabajo.	Objetivo.	Directo.
Desde la totalidad del proceso de trabajo.	Subjetivo.	Autonomía.
Desde el sentido en el logro de metas.	Subjetivo.	Consenso.
De actitudes hacia el proceso de trabajo, organización y empleador.	Dual: Objetivo/Subje- tivo.	Voluntario: Coerción/Autocontrol.
En la práctica concreta del proceso de trabajo.	Sintético.	Configuración.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Telefónica-Movistar y la crisis

Aquí se presenta a la empresa en un periodo corto acotada al entorno mexicano tras la crisis de 2008. De esta suerte se distinguen cambios estratégicos de cara hacia los cambios macroeconómicos, a partir de la cual, la matriz decide llevar a la práctica ajustes en el ámbito micro. Por ello, se ubica a la organización de la empresa por diferentes niveles, y espacios geográficos, el tipo de mercado al que atiende, y los diferentes tipos de empleadores que conviven en un mismo centro de trabajo. Por otro lado, se abordan los cambios que han habido en dos aspectos: en primer lugar en el organigrama interno de la empresa, y en segundo la relación de la casa matriz con sus distribuidores.

A. La Globalidad del Grupo Telefónica

En este apartado se presenta la estructura de la empresa Telefónica que se ha constituido y consolidado como empresa transnacional. Para ello se delimitan dos apartados: el primero es de carácter histórico que subraya aspectos económicos y tecnológicos y; el segundo tiene una perspectiva de su consolidación en transnacional.

1. Panorama general de Telefónica en el mundo

Telefónica S.A. es dueña de las marcas comerciales O2, Vivo y Movistar. Se considera en el 2015 la séptima proveedora de servicios de comunicaciones móviles en el mundo por número de suscriptores 253.6 millones. (Telefónica, S.A., 2015b). Sin embargo esta posición no nos lo dice todo, ya que este mercado ha cambiado con las crisis económicas, como veremos más adelante. Por lo tanto

empezaremos este recuento para posicionarnos antes de la crisis económica del 2008, situación que la ha afectado.

Así, como empresa trasnacional, se presentó en el contexto mundial en el cuarto lugar en cuanto a accesos y en capitalización bursátil en el 2007, con 219 millones de accesos y 162 000 millones de dólares americanos. Detrás de China Mobile con 350 millones y 346 000 millones respectivamente, que tenía el primer lugar. China Telecom tenía el segundo lugar en cuanto a millones de accesos con 257 millones pero no tiene capitalización bursátil. El segundo lugar en capitalización bursátil lo tenía AT&T con 229 000 millones. Vodafone fue el tercer lugar y es un competidor directo de Telefónica en Europa, con 241 millones de accesos y 209 000 millones (Millán Tejedor, 2008).

Esta empresa tiene presencia en Latinoamérica desde inicios de los años noventa. Y asegura haber invertido más de 100 000 millones de euros en los rubros de desarrollo de infraestructura y adquisiciones. El que la compañía mantuviera operaciones en 14 países¹ de América Latina², da cuenta de su crecimiento en poco más de 20 años, pues ostenta poco más del 30% del mercado en esta región (Telefónica de Argentina, 2010).

El principal competidor de Telefónica en América Latina es América Móvil. Perteneciente al Grupo Carso, S.A.B de C.V. Con sede en México opera en 18 países de la región³ y ofrece 300 millones de accesos para diciembre de 2011. De éstos, 242 millones son accesos móviles (García-Moreno & Lecuona Torras, 2012). En el siguiente apartado retomaremos las características que dieron origen a esta empresa y las estrategias que la posicionaron en el ámbito internacional.

1 Además, opera en 25 países al rededor del Mundo, con 300 millones de accesos (Telefónica de Argentina, 2010).

2 Por orden alfabético: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. (Telefónica de Argentina, 2010).

3 Por orden alfabético: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay, USA. Con las marcas comerciales: Claro, Comcel, Embratel, Net, Porta, Telcel, Telmex, Telvista y Tracfone (García-Moreno & Lecuona Torras, 2012).

2. Historia de Telefónica

Dividimos la historia de esta empresa en dos partes, en primer lugar haremos referencia a su origen y después a su incursión en el contexto internacional. Donde ubicamos en primer lugar su desarrollo bajo la cobija del régimen estatal español. En segunda instancia ubicamos su internacionalización ante el avance de las privatizaciones de las empresas de telefonía estatales en algunos países y a la compra de empresas privadas en otros.

i. Formación

El origen de esta empresa se remonta a la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE) fundada en 1924, puesta en marcha por la multinacional norteamericana International Telephone & Telegraph (ITT). Ahora bien, resulta relevante para el proyecto la historia que posibilitó la conformación de esta empresa como una empresa global, que se encuentra definida por ser uno de los mayores proveedores de servicios móviles del mundo. En un marco general que se pueda ligar con aspectos del contexto general, por lo que es posible mencionar que fue el Estado español, el que toma el control de la empresa en 1945 al controlar el 79,6% de las acciones y continuó su crecimiento hasta consolidarse como la primera empresa telefónica de España con 100,000 accionistas y 32,000 empleados para 1960 (Telefónica, S.A., 2013c). Por otro lado, esta empresa mantuvo la introducción de nuevas tecnologías lo que le permitió consolidarse como la mayor en telecomunicaciones de su país. Como lo hace evidente la introducción de comunicaciones satélites en 1967 y la puesta en marcha de la primera **Red Especial de Transmisión de Datos** de Europa en 1971. Así, para fines de la década de los años setenta instaló su teléfono 10 millones

(Telefónica, S.A., 2013d). Esta posición le permitió cotizar en la Bolsa de Nueva York en 1987 con la referencia TEF (NYSE Euronext, 2013).

Junto a los cambios tecnológicos que se constituyeron en la década del noventa se presentó la incursión en nuevos mercados en tres rubros principales: el satelital, la incursión en mercados internacionales y la telefonía celular. El primero cuando toma parte de la formación de Hispasat durante 1989. El segundo se presenta en la coyuntura del contexto político y económico, cuando se internacionalizó, al entrar a Chile cuando adquirió a la Compañía de Teléfonos de Chile en 1989 y Argentina al entrar como Telefónica de Argentina S. A. (TASA) tras la privatización de ENTEL en la región sur en 1990 (Donadio, 1997; Telefónica, S.A., 2013e). Pero el mayor cambio devino con el tercer rubro la telefonía celular, que inauguró una nueva etapa para la empresa en un momento en el que comienzan a abrirse los mercados latinoamericanos, inicialmente con el nombre de MoviLine (en el año 1990) y tecnología analógica logró cubrir el 98% del territorio español habitado en tres años. Y al final de dicho periodo (en 1994) comienza a cambiar hacia la telefonía móvil digital, esta vez bajo la marca comercial Movistar, al tiempo que entra al territorio peruano con Telefónica del Perú (TdP) al comprar a la Compañía Peruana de Teléfonos S.A. (CPT) y a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A. Entel Perú en un proceso de fusión en el que la primera absorbió a la segunda (Telefónica, S.A., 2010, 2013e). Hacia la mitad de la década del 90 esta empresa se encuentra en una intersección técnico y económica decisiva. Por un lado, comienza a ofrecer acceso comercial a Internet. Por el otro, los activos del gobierno se han diluido de manera paulatina, desde 1967, cuando se amplió su capital (Diario ABC, 1967), hasta 1995 cuando se decide poner en Ofertas Públicas de Venta (OPV) el 32% del capital que aún controlaba el Estado. La primera de estas ofertas se realizó en 1995 cuando se puso en venta el 15% del capital y la segunda en 1999 cuando finalmente se privatizó

por completo (Cabeza, Ansón, & García, 2003; País, 1995; Telefónica, S.A., 2013f). En este lapso, fue justamente que se comenzó a hacer patente:

(...) la política de externalización de actividades desplegada por *Telefónica* durante los años noventa -, en la situación laboral de un grupo de empleados de una de sus filiales, Estrategias Telefónicas S.A. -ESTRATEL, (hoy Atento S.A.)-, que lidera en España el negocio de *call centres* y teleservicios. Los teleoperadores/as del *Centro de Marketing Telefónico de Juan Esplandiú*, encargados de la atención del servicio de *Ventanilla Única* -nivel "0" de recepción de las consultas dirigidas a *Telefónica* - representan un ejemplo de las diferencias existentes entre los trabajadores de la casa matriz y los de sus filiales en lo que a condiciones de trabajo, salarios y formación se refiere. (Del Bono, 2001, p. 4 cursivas y comillas en el original.)

A través de esta historia sintetizada de la empresa se aprecian desarrollos técnicos y coyunturas económicas que la colocaron en la posición que le permitió entrar al mercado internacional. Es en este momento cuando el mercado de servicios en telecomunicaciones móviles comienza su estructuración, aunado a un cambio en su política laboral. En la siguiente sección se sigue el desarrollo y consolidación de la empresa telefónica en el ámbito internacional.

ii. Consolidación en trasnacional

A finales de la década de los años 90 Telefónica se ha constituido en una empresa privada de alcance internacional. Que hace énfasis en tres unidades de negocio, la primera son las líneas fijas (a), y a través de dicho control le permitió su incursión en el mercado de Internet (b) y su despliegue de inversión en tecnología (c). Lo anterior la colocó en una posición sólida para emprender la constitución del mercado de telefonía móvil en Europa y América Latina.

De esta manera Telefónica invirtió 32,000 millones de dólares estadounidenses (MUSD) sólo en América Latina en el periodo comprendido entre 1990 al 2000 (Casilda Béjar, 2002). Desde este hecho, se pueden distinguir dos

momentos, el primero una estrategia de entrada a través de operaciones de privatización en la mayoría de los casos. El segundo, una estrategia de consolidación en los mercados en América Latina.

Así, en la primera fase cuando entra a Brasil, El Salvador, Guatemala, Perú, Puerto Rico y Venezuela. Un ejemplo de lo anterior es el caso brasileño, donde en 1998 incursionó en líneas fijas durante la reestructuración y privatización de Telebrás (Telefónica, S.A., 2013f). En aquél mismo año adquirió el control del 36% de Telecomunicações de São Paulo S.A. (Telesp) en su división de Celular Participações (Telesp Celular) (CEPAL, 2007). De esta manera para 1999 ya sumaba inversiones de 12,000 MUSD con 50 millones de clientes y las mayores ventas en la región. (Casilda Béjar, 2002; Telefónica, S.A., 2013b) En la segunda fase, se encuentra una serie de transacciones conocidas como “Operación Verónica”, que tuvo lugar principalmente durante el año 2000. Dicha maniobra costó 20 000 MUSD y tuvo por objeto comprar la totalidad de las operaciones en Chile, Argentina, Perú y afianzarse en el mercado Brasileño.

El resultado de estas adquisiciones por oferta pública, según nos explica Casilda Béjar (2002), fue que la empresa se convirtió en el mayor inversor en la telefonía fija en la región sudamericana. Donde consolidó la participación que le permitiría proyectarse hacia mayor penetración en los mercados de telefonía fija y móvil. Y gracias a la infraestructura adquirida incursionar en televisión restringida e Internet de banda ancha.

Tras estas adquisiciones la empresa, declaró que su intención se enfocaría a capturar sinergias derivadas de las mismas. Esto lo lograría por medio de un proyecto de crecimiento rentable (Telefónica, S.A., 2013g), es decir: homogeneizar procesos internos, la eliminación de tareas duplicadas, reducción de gastos operativos y en el aprovechamiento de economías de escala (Casilda Béjar, 2002).

De esta forma, para este periodo, se pueden sintetizar sus objetivos generales en los siguientes puntos:

- Consolidar a Brasil como base del crecimiento de futuro para Telefónica Latinoamérica.⁴
- Defender la rentabilidad de TASA (Argentina), Telefónica del Perú y Telefónica Chile;
- Utilizar Centros de Servicios Compartidos, desarrollo de Centros de Competencia, adopción de sistemas de información comunes y cambio de los procesos de producción, que permitirán incrementar la eficiencia y reducir costes;
- Se profundizará en el desarrollo de proyectos comunes (como lo es la expansión del ancho de banda), productos regionales, iniciativas e-business y financiación centralizada desde Telefónica Latinoamericana.(Casilda Béjar, 2002)

Por otro lado, a principios de la década el 2000 Telefónica culmina el proceso de entrada a los mercados móviles varios países de América Latina, entre ellos México y Brasil. Por un lado, adquiere en el año 2000 a cuatro operadores propiedad de Motorola por 1,790 millones de dólares, a saber: Bajacel, Movitel, Norcel y Cedetel (Telefónica, S.A., 2003) y para el 2003 había adquirido el 65% de Pegaso (Casilda Béjar, 2002) a quienes unifica bajo la marca Movistar.

En el mismo año Telefónica adquirió a través de BrasilCel⁵, Tele Centro Oeste (TCO), la principal operadora del centro-oeste y norte de aquel país. Esto le provee presencia en las principales ciudades del país y se crea la marca Vivo en Brasil. Esta marca nació así como única en 20 de los estados y en el distrito federal de Brasilia, cubría el 85% del territorio y prestaba servicio al 74% de la población

4 En este sentido se adelantaron las metas de Telesp de diciembre de 2003 a diciembre 2001. (Casilda Béjar, 2002)

5 Empresa conjunta de Telefónica y Portugal Telecom formada en el 2002 a la que se transfirieron todas sus participaciones en operadoras de servicios móviles.

del país, es decir, el 86% del PIB (CEPAL, 2007). Con ello, la marca alcanzó una cuota de mercado cercana al 50% a nivel nacional y al 57% en las áreas de concesión. De este modo, de acuerdo a como reporta la CEPAL (2007) a “sólo nueve meses de su lanzamiento, Vivo ya era la mayor operadora móvil del hemisferio sur” (p. 231).

Por último, durante el 2004 adquirió las operaciones de la Estadounidense BellSouth en Latinoamérica. acción con la que entró a Ecuador, Colombia y Nicaragua.

A partir de 2005 esta empresa de servicios móviles voltea hacia el mercado europeo. Así adquirió a la empresa Checa “Cesky Telecom” al controlar 69.4% (Factiva, 2006; Telefónica, S.A., 2013h). El siguiente año, también lo hizo con la empresa “O²”⁶, con origen del Reino Unido, cuyo valor anunciado fue de 31,126 millones de dólares (CEPAL, 2007), lo que le permite entrar también a Alemania e Irlanda. A continuación en el mismo año, ganó la tercer licencia para operar en Eslovaquia para ganar presencia en aquella región oriental (EFE & DPA, 2006; Telefónica, S.A., 2013h). Por último, como este avance en el mercado de Europa, en el 2007 se tuvo la alianza industrial con Telecom Italia (10,49% de los derechos de voto).

Ahora bien, este interés por el viejo mundo no quitó toda su atención de América Latina. Por lo que continuó su consolidación en esta región, tal como lo muestra la compra del 51% de Colombia Telecom en el 2006. Y en 2007 Vivo comienza el proceso de compra de Telemig y Amazonia Celular por 640 millones de dólares (Dow Jones, 2007). Por último, en el 2008 se puede mencionar el afianzamiento en Chile por el incremento de la participación en Telefónica CTC Chile donde alcanza hasta el 97,89% de la participación.

6 Empresa que opera bajo el régimen de Sociedad Pública de Responsabilidad Limitada (en inglés *public limited company* [plc]).

Como última etapa de internacionalización, se puede distinguir que comienza en 2008, con la expansión de sus operaciones en Asia y su afianzamiento en los continentes donde ya se ha establecido. De esta forma añade al 5% de China Netcom (CNC) que ya poseía desde el 2005 el 5.38% en China Unicom (CU), tras la fusión CU-CNC. Y de la cual llegó a poseer el 9.7% de sus acciones en 2011, aunque para enero de 2012, Telefónica vendió 4.56% por lo que la colocó otra vez con el 5% de esa compañía (Europa Press, 2012; Telefónica, S.A., 2013i).

Por otro lado, en el 2010 adquirió Hansenet en Alemania, Jajah en Israel y Tuenti en España, de esta forma iniciaría Telefónica Alemania su oferta pública para el 2012. De la misma manera, en el 2010 compra a Portugal Telecom su participación en Brasilcel y de esta manera logra tomar el control completo de Vivo. Por último podemos resaltar que fue en 2011 que ganó licencia para telefonía móvil en Costa Rica (Telefónica, S.A., 2013i).

En este apartado se ha resaltado el proceso que ha llevado a la empresa Telefónica a ser una empresa de carácter global. Es decir, ha pasado de ser una trasnacional con algunos intereses de tipo regional, fundamentalmente en América Latina, a ser una empresa de carácter global con negocios definidos en tres continentes. Esto hace evidente una estrategia consolidada por parte de esta empresa para operar con tal carácter. En el siguiente subapartado, se apuntan elementos del desarrollo de la empresa en México.

B. La situación a escala global tras la crisis de 2008 y estrategias de la Matriz a escala global y local

En primer se ubica el cómo afecta la situación de crisis económica mundial el desarrollo de la Matriz en el país. En segundo lugar y de manera paralela se da cuenta de la flexibilización laboral a través de *outsourcing* con acento bimodal. Por

un lado centrado en el ámbito tecnológico y por otro, en el ámbito del servicio de atención a clientes.

Telefónica S.A. inició operaciones en México hacia 2002 y para 2010 reportó un ingreso por 1 831 millones de euros (MDE, 30 688 millones de pesos [MDP]) casi cuatro veces lo que ganó en 2002. Desde su llegada a México la empresa invirtió 4 700 MDE, de los cuales 1 557 MDE (26 096 MDP) invirtió sólo en el año 2010 en adquirir mayor espectro radioeléctrico, renovar concesiones e invertir en tecnología de voz y datos (Peralta, 2012a). Esto la llevó a cerrar aquel periodo con el 21% del mercado lo que equivale a 19 millones de usuarios como se aprecia en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Tamaño del Mercado de Accesos Móviles en México y Accesos Móviles de Telefónica-Movistar

Miles de Accesos	2010	2011	2012	2013	2014*	% Var 10/11	% Var 11/12	% Var 12/13	% Var* 13/14
Tamaño del mercado en México en Miles ^o	91449.30	94 461.24	99 833.33	109 907.03	104 694.37 ^a	3.29	5.69	10.09	-4.74
Accesos móviles de Telefónica-Movistar en Miles	19661.6	19742.4	19168	20332.8	21776.4	0.40	2.90	6.10	7.10
Porcentaje del mercado	21.5	20.9	19.2	18.5	20.8				

*Porcentaje calculado a partir de las aseveraciones en el informe de Telefónica ante EDGAR 2015. Donde afirma haber crecido 7.1% (p. 62). Y el tamaño de su cuota de mercado de accesos móviles y pasar a tener 20.8% del mismo año (p. 48).

^o Según estimaciones de la propia empresa.

^a El tamaño del mercado decreció en parte debido a la desconexión de accesos inactivos. Telcel desconectó 662 mil, Telefónica 1.9 millones y Nextel 333 mil (Martínez, 2014).

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica S. A. (2012b, 2015a)

En ese mismo 2010 los ingresos en España cayeron 14% y el Reino Unido e Irlanda 4%. Ante esta situación Peralta (2012c) señala que Telefónica enfrenta vencimientos de pago de un monto estimado entre 7 000 y 8 000 MDE, 6 700 MDE

en 2013 y 7 900 en 2014. Con una deuda total de 56,000 millones de euros (MDE) -951,000 millones de pesos (MDP) (Peralta, 2012b).

En este panorama en 2011, la gerencia de la matriz decidió el recorte del 20% de su personal equivalente a 5600 trabajadores en un periodo de 3 años. La disminución del 6% de puestos directivos y la externalización de servicios (Agencias, 2011; Notimex, 2011). Así, se anunció la venta de activos no estratégicos como son torres de transmisión en España, Brasil y México (Peralta, 2012b). Además, a mediados del 2012, la matriz anunció el recorte del sueldo de consejeros de administración en un 20% y los de sus directivos en un 30%, al tiempo que suspendió el pago de dividendos para ese mismo año (Reuters, 2012).

En este escenario para octubre del año 2012, la deuda del grupo ascendía a aproximadamente 812 MDE. Por lo que la compañía para disponer de liquidez debió vender Atento por una ganancia de 61 MDE, la mitad de la Red Universal de Marketing y Bookings Online, S.A. (RUMBO) por 27 MDE y transfirió a Abertis Telecom, S.A. 23 343 acciones en Hispasat, S.A., por 26 MDE (Telefónica, S.A., 2013k).

Particularmente en México realizó una alianza con Iusacell, uno de sus competidores, para compartir 7 800 torres de transmisión en 2011 (Peralta, 2012b) y que entraría en vigor en la segunda mitad del 2012 (Telefónica, S.A., 2013k). A finales del mismo año anunció la venta de 2 500 torres por 500 MDD, de las cuales 1 778 fueron adquiridas por American Tower Company México (Sigler, 2012). Y para enero del 2013 se anunció el acuerdo con NII Holdings según el cual Telefónica México brindará el servicio de datos y voz a Nextel a través de su red 3G (Telefónica, S.A., 2014) y a operadores móviles virtuales (OMVs) como son Vriigin Mobile, Coppel, Tuenti, MazTiempo, Ciertto, Chedraui, Lycamobile (Martínez, 2015c; Telefónica, S.A., 2014). Lo que incrementó su venta de servicios a otra empresa operadora tradicional y estas nuevas operadoras que han aparecido

desde la publicación de la reforma y que se unen a las que ya operaban bajo la red de Telefónica como MaxcomCel (propiedad de la empresa Maxcom) y Megacel (propiedad de la empresa Megacable), el primero desde 2008 (Mejía Guerrero, 2008) y el segundo en 2011 (Telefónica, S.A., 2014). De esta forma en 2012 la Trasnacional se ve forzada a desistir en el frente del crecimiento a través de la venta de líneas, para elegir transformar a su base de usuarios a través de la venta de servicio de datos, tanto al usuario final como a las empresas finales, de esta forma podemos ver que su porción de ventas se estancó al rededor del 20% desde el 2010 (véase Cuadro 1), debido a la falta de liquidez para seguir invirtiendo en infraestructura.

De las acciones que tomó para obtener liquidez la venta de Atento, multinacional de servicios de Customer Relationship Management (CRM), es la que mayor relevancia tiene en el ámbito latinoamericano en dos frentes. Por un lado, es la segunda mayor del mundo y la líder a nivel latinoamericano. Por otro, aglutinaba a un número importante de empleados al interior del grupo Telefónica⁷. Las funciones de estos empleados se encuentra principalmente en ser empleados de primer contacto en posiciones de atención al cliente fundamentalmente en Centros de Atención Telefónica (CAT) y Centros de Atención a Clientes (CAC)⁸.

Así, el 12 de octubre de 2012 se alcanzó el acuerdo con compañías controladas por Bain Capital para venderla y recibió la autorización de las entidades regulatorias en diciembre 12 de 2012 para consumir la transacción. El

7 Tras la venta de Atento el promedio anual de empleados del grupo pasó de 272 598 anual a 131 468. Es decir, 141 130 empleados son mas de la mitad de los empleados de Telefónica en aquel entonces.

8 Como se advierte al comparan los lugares advertidos por el Sindicato Nacional De Trabajadores De La Industria De Telecomunicaciones Similares Y Conexos De La República Mexicana (2003a) que detenta la titularidad del contrato con Telefónica y sus filiales y el sindicato que detenta la titularidad con Atento, en donde se contemplan en el caso del primero CAC de Movistar y en el Segundo tanto CAC como CAT, y *la coincidencia de los lugares de los CAC en ambos casos*. De éste último se debe advertir que el sindicato cambió de nombre y pasó de ser “Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana” a “Sindicato De Trabajadores De Servicios, Comunicaciones Y Transportes De la República Mexicana” (2001). Así se acredita en términos de la resolución con fecha 26 de Septiembre de 2012, emitido por la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, del que se desprende tal modificación. Y pasó a advertir 120 centros de trabajo entre los que se encuentran CACs de Movistar.

acuerdo fue por 1 051 MDE, lo que incluyó un préstamo por 110 MDE y pagos diferidos por otros 110 MDE. Lo anterior tuvo como resultado un acuerdo regulatorio que marca las condiciones de la relación con Telefónica, y en la que se especifica trato como cliente preferencial por un periodo de nueve años. (Telefónica, S.A., 2013k) Es decir, se creó un vínculo entre la antigua matriz y la nueva empresa ahora propiedad de otro grupo que continúa con la función de proveer servicios de atención a clientes de primer contacto en CAT y CAC.

En este escenario las ganancias se han mantenido sólidas en América Latina, las cuales se han incrementado 5.5% anualmente, lo que ha implicado el 49% de las ganancias consolidadas, que aumentaron en 2012 2.9% comparadas con el 2011, lo que supera el 48% que se genera en Europa. En este marco, la contribución de España a las ganancias del grupo se han diluido en 24%. Dicho declive se debe a que ha existido una baja en las ganancias por acceso móvil, lo que también ha ocurrido en el Reino Unido. También ha contribuido a esta situación que se gana menos por los accesos fijos y el crecimiento de este servicio también se ha estancado. Por otro lado, también las ganancias en Europa se ven afectadas por las tarifas de interconexión que cuestan 1.1% de las ganancias totales del crecimiento (Telefónica, S.A., 2013k, 2013l). Para el 2012 México aportó una ganancia 1 596 MDE. Lo que presentó una ligera recuperación con respecto al 2011 (1 557 MDE) pero sin alcanzar aún los niveles del 2010 (1 832 MDE). Hacia el 2014 observamos un incremento en las ganancias de 1 649 MDE (Un incremento de 4.37% con respecto al año anterior). En los informes de la propia empresa, donde se argumenta que el estancamiento y reducción de las ganancias se debe en parte al descenso en las tarifas de interconexión y en el uso de SMS (Short Message Service) entre los usuarios por el incremento del uso de OTTM (Over-the-top Messaging)⁹. Aunque la

⁹ En el primer caso (SMS) se paga por mensaje enviado una cuota por parte de la Empresa de Servicios Móviles (ESM). En el segundo (OTTM), los mensajes llegan a los dispositivos móviles (llamados técnicamente terminales) por Internet. Por lo anterior, pueden llegar al dispositivo por medio del servicio de Internet proveído por Telefónica o bien por otro tipo de conexión no proveída por ésta ESM. Como puede ser conexión

penetración de smartphones se ha incrementado en México en 11%, lo que ha aumentado la ganancia por tráfico de datos aunque no alcanza a revertir el estancamiento anteriormente presentado (Véase Cuadro 1).

De esta suerte aunque el tamaño de Telefónica ha crecido marginalmente proporcionalmente hablando, alrededor del 20%, en números absolutos pasó de 19.7 millones de usuarios periodo en el que ganó 1 832 MDE. Sin embargo, en el 2014 con 21.8 millones de usuarios ganó 1 640 MDE. Es decir, su base clientes consumió menos el servicio en promedio (véase Cuadros 1 y 2; y Gráfico 1).

Este escenario del contexto global en crisis ha afectado la situación particular del grupo en México, que ha visto transformada la composición de la transnacional en el país. Así, las condiciones que han guiado la estrategia de tercerización de la matriz y que tienen repercusiones en las condiciones para los trabajadores que hacen posible brindar los servicios en CAC de la filial mexicana. Estos cambios se dieron en un contexto de competencia con otras empresas como se detallará a continuación.

Cuadro 2: Ganancias en el Periodo 2009-2015 en México (Millones de Euros)

Año	Ganancias	Cambio %
2009	1552	-
2010	1832	18.04
2011	1557	-15.01
2012	1596	2.50
2013	1580	-1.00
2014	1649	4.37

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica S. A. (2012b, 2015a)

inalámbrica a Internet (WiFi) en el hogar, lugar público o conexión restringida proveída por empresas, universidades y establecimientos de servicios para clientes (hoteles, restaurantes, cafeterías).

Ganancias en el Periodo 2009-2015 en México

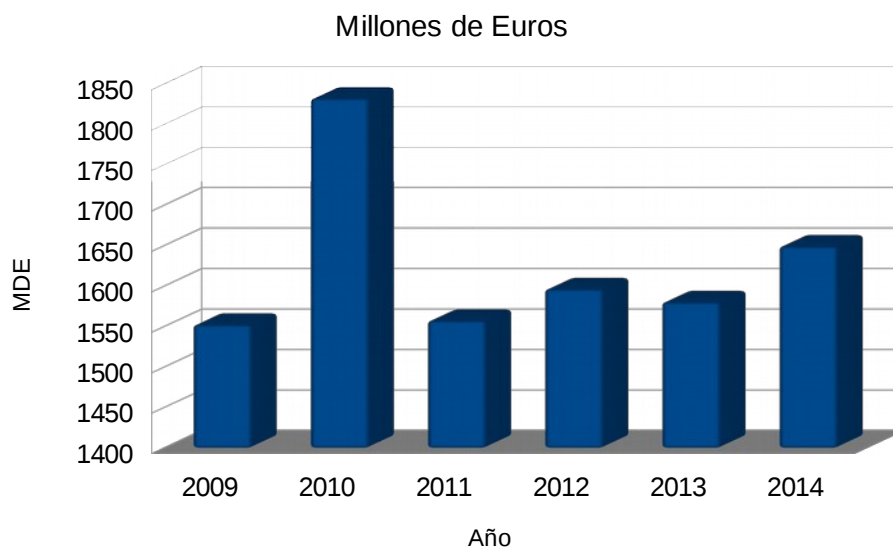


Gráfico 1: Ganancias en el Periodo 2009-2015 en México
Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica S. A. (2012b, 2015a)

C. La organización del corporativo

La estructura misma de la empresa Telefónica de México responde a las regiones que se han utilizado para denominar a las regiones celulares por parte de la CoFeTel. Sin embargo, la propia estructura administrativa de la institución ha sido dinámica. Para abordar la configuración organizacional del corporativo nos avocamos a tres partes. La primera trata del área comercial y los cambios que ha tenido. En segundo lugar tenemos la relación de los distribuidores con la empresa matriz. Y en tercer lugar algunos de los elementos de análisis que se han ubicado para el ámbito de laboral que se ha establecido entre los distribuidores y la matriz.

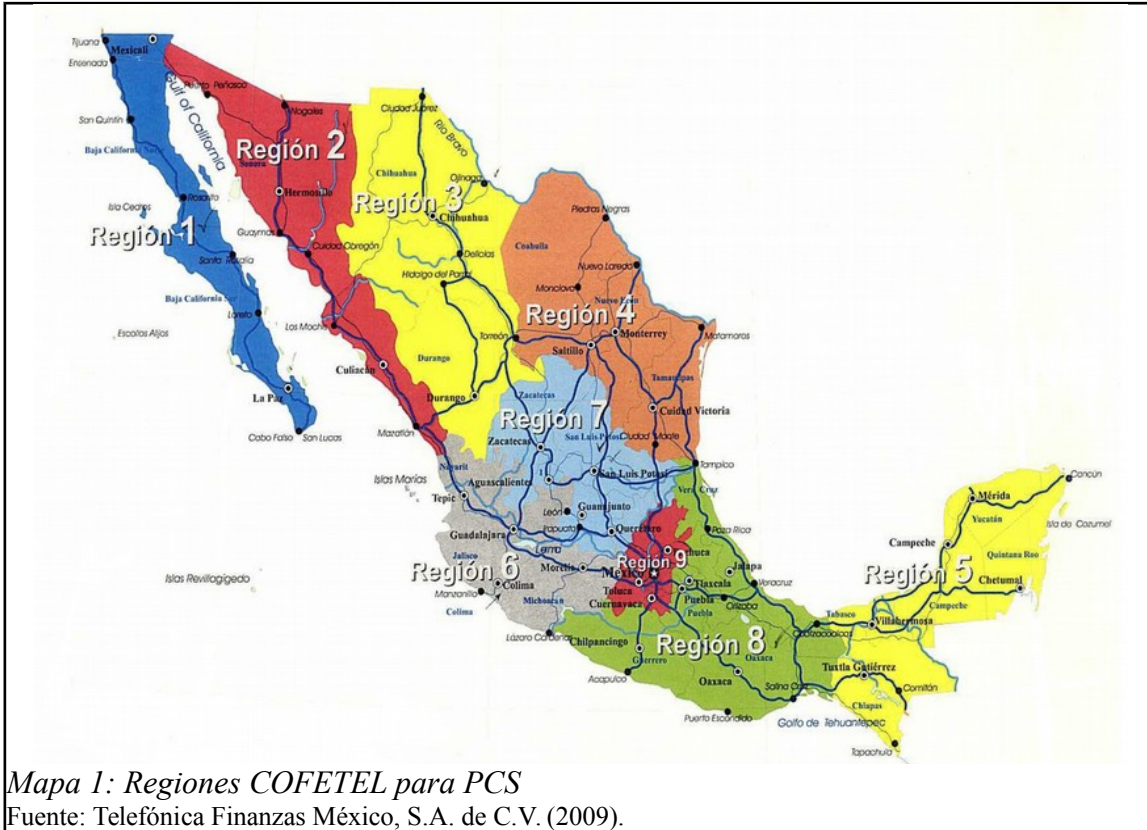
1. Organigrama por regiones

Cuando Telefónica entra en México el espectro radioeléctrico nacional ya se encontraba concesionado. La entonces llamada Comisión Federal de Telecomunicaciones (CoFeTel) había dividido el territorio en nueve regiones de Radiocomunicación Inalámbrica Móvil (RIM), y concedió diferentes concesiones a las empresas que participaron por el espectro como puede verse en el Mapa 1 y Cuadro 3. Por ello, fue necesaria la adquisición de los Proveedores Celulares de Servicios(PCS)¹⁰ en 2002, para hacerse no sólo de la infraestructura necesaria para empezar operaciones, sino del espectro. Dichas empresas fueron: Baja Celular Mexicana, S.A. de C.V.; Movitel del Noroeste, S.A. de C.V.; Corporación Integral de Comunicación, S.A. de C.V.; Grupo Corporativo del Norte, S.A. de C.V. y; Pegaso Telecomunicaciones, S.A. de C.V.. De esta suerte, se constituyó de manera histórica dicha estructura de acuerdo a ciertos números de regiones a la que se le asignó el manejo del espectro radioeléctrico (Telefónica Finanzas México, S.A. de C.V., 2009).

Con respecto a esta regionalización, podemos notar dos aspectos, por un lado su forma de denominación. La CoFeTel nombró de manera diferente las concesiones que detenta Telcel y las que detenta Movistar. Esta situación llevó a que se consolidara una estructura particular de la empresa Telefónica de México S.A. Donde tenemos en su interior tres categorías: a) Telefónica Finanzas S.A. de C.V.; b) Empresas Operadoras y; c) Empresas de Servicios tal como se observa en el Esquema 1. Ahí encontramos a las ahora filiales aglutinadas en las dos últimas. Así, las condiciones históricas de las empresas que precedieron a la entrada de Telefónica en México la han marcado en su propia estructura corporativa (Telefónica Móviles, S.A., 2003).

¹⁰ *Personal Communications Service*, por sus siglas en inglés se otorga a las empresas que ofrecen servicios de telefonía móvil digital que utilizan normalmente las bandas de 1800 o 1900 MHz.

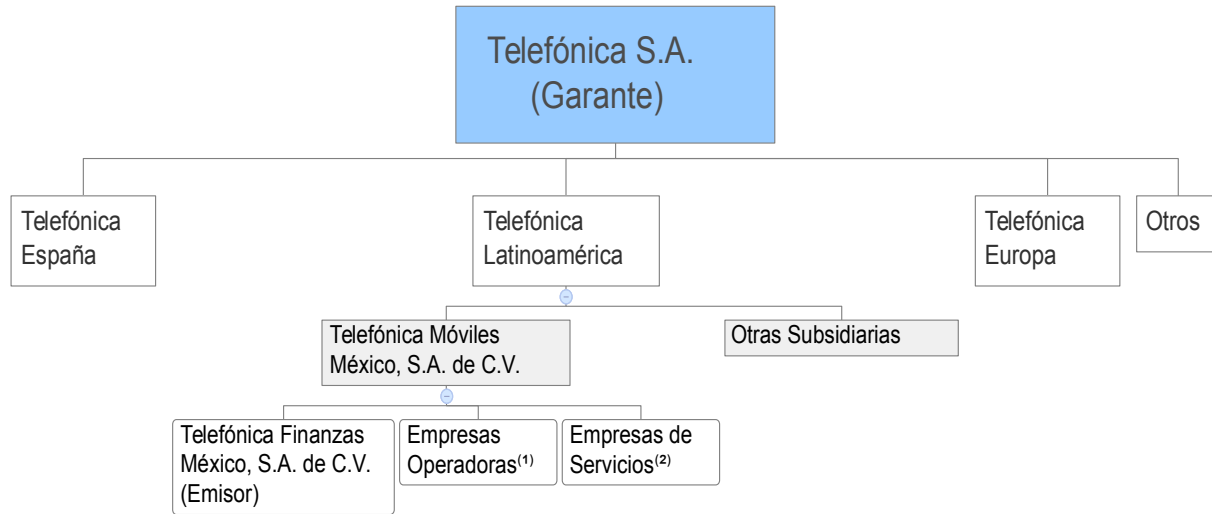
Estas empresas aportaron su propio nicho a Telefónica Móviles de México, ya que están compuestas a su vez de varias empresas filiales. Como se aprecia en el Cuadro: 3, la primera columna aporta el nivel en el esquema organizacional en el que se encuentra cada empresa dependiente. Así, cada nivel en el organigrama (que se encuentra en la Esquema 2, página 147), nos aporta una representación de la estructura interna de la empresa. Ahora bien, en el siguiente apartado reconoceremos elementos del proceso de trabajo que han sido condicionados por la estrategia que siguió para hacerse de su base clientes en México que aunado a la convergencia tecnológica llevó a la reducción de costos y la posibilidad de pagar por el servicio por parte de la clase trabajadora.



Cuadro 3: Empresas PCS adquiridas por Telefónica en 2002 por regiones.

1. Baja Celular Mexicana, S.A. de C.V.:	sociedad mexicana que presta servicios de telefonía celular en los Estados de Baja California Norte, Baja California Sur y en el municipio de San Luis del Río Colorado en Sonora	Región 1
2. Movitel del Noroeste, S.A. de C.V.:	sociedad mexicana, filial de Baja Celular Mexicana, S.A. de C.V., que presta servicios de telefonía celular en los Estados de Sinaloa y Sonora, a excepción del municipio de San Luis del Río Colorado.	Región 2
3. Corporación Integral de Comunicación, S.A. de C.V.:	sociedad holding mexicana que presta servicios de telefonía celular a través de la operadora Telefonía Celular del Norte, S.A. de C.V. (Norcel) en los Estados de Chihuahua, Durango y parte del estado de Coahuila.	Región 3
4. Grupo Corporativo del Norte, S.A. de C.V.:	sociedad holding mexicana que presta servicios de telefonía celular a través de la operadora Celular de Telefonía, S.A. de C.V. (Cedotel) en los Estados de Nuevo León, Tamaulipas y parte del estado de Coahuila.	Región 4
5. Pegaso Telecomunicaciones, S.A. de C.V.:	sociedad holding mexicana que presta servicios de telecomunicaciones a través de la operadora Pegaso Comunicaciones y Sistemas, S.A. de C.V. que tiene licencia para operar en todas las regiones de la República Mexicana, y fue adquirida el 10 de septiembre de 2002.	Todas

Fuente: Elaboración propia con base en: Telefónica Móviles, S.A. (2003).



- (1) Baja Celular Mexicana, S.A. de C.V., concesionaria de la región 1, Movitel del Noroeste, S.A. de C.V., concesionaria de la región 2, Telefonía Celular del Norte, S.A. de C.V., concesionaria de la región 3, Celular de Telefonía, S.A. de C.V., concesionaria de la región 4, Pegaso Comunicaciones y Sistemas, S.A. de C.V., concesionaria de Bandas de Frecuencias del Espectro Radioeléctrico para la prestación del Servicio de Acceso Inalámbrico Fijo o Móvil en las regiones todo el territorio de México, Pegaso PCS, S.A. de C.V., dedicada a la prestación y comercialización de servicios de telecomunicaciones, y Telefónica Móviles México, S.A. de C.V., dedicada, entre otras, a la promoción, constitución, organización y participación, en el capital social, activos y acciones o partes sociales de cualquier tipo de sociedades.
- (2) Moviservicios, S.A. de C.V., dedicada a la prestación de servicios de personal, y Pegaso Recursos Humanos, S.A. de C.V., también dedicada a la prestación de servicios de personal.

Esquema 1: Estructura Corporativa en 2009

Fuente: Telefónica Finanzas México, S.A. de C.V. (2009).

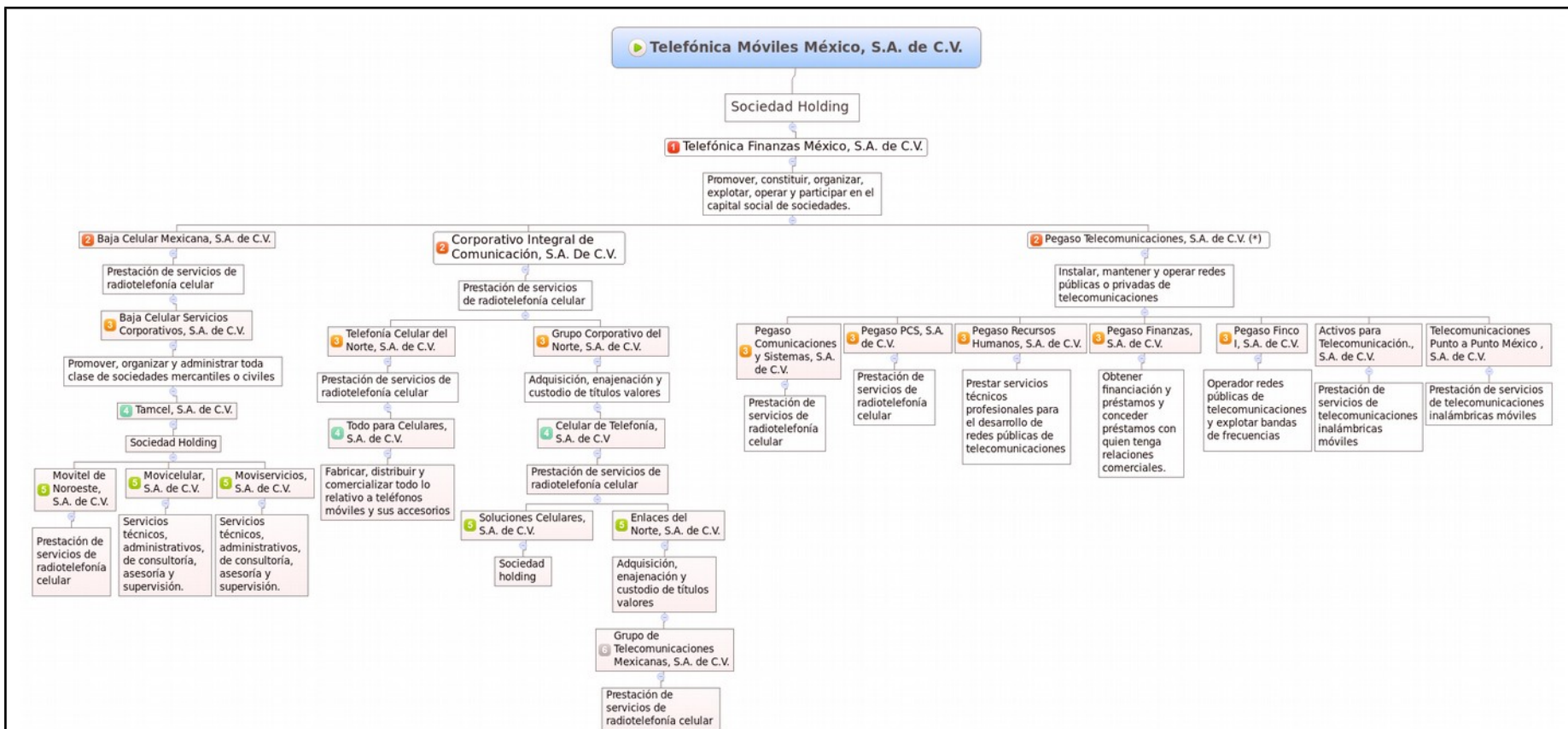
Cuadro 4: Empresas dependientes y sus participaciones en México

Nivel	Empresas dependientes y sus participaciones	Objetivo	Participación	Grupo Móviles	Fondo(Miles Propios de Euros)			(Miles de Euros)
					Capital	Reservas	Resultados	Valor Bruto en libros
0	Telefónica Móviles México, S.A. de C.V.	Sociedad Holding.	% Directa 92,00%	92,00%	1.483.310	(131.215)	(530.032)	998.99
1	Telefónica Finanzas México, S.A. de C.V.	Promover, constituir, organizar, explotar, operar y participar en el capital social de sociedades.	% Indirecta 100,00%	92,00%	52	2.11	4.55	-
2	Baja Celular Mexicana, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta 100,00%	92,00%	99.76	5.27	(20.967)	-
3	Baja Celular Servicios Corporativos, S.A. de C.V.	Promover, organizar y administrar toda clase de sociedades mercantiles o civiles.	% Indirecta 100,00%	92,00%	2	517	(45)	-
4	Tamcel, S.A. de C.V.	Sociedad Holding.	% Indirecta 99,99%	92,00%	40.24	(6.535)	(12.516)	-
5	Movitel de Noroeste, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta 90,00%	82,80%	14.45	14.09	(15.410)	-
5	Movicelular, S.A. de C.V.	Servicios técnicos, administrativos, de consultoría, asesoría y supervisión.	% Indirecta 90,00%	82,80%	4	(223)	9	-
5	Moviservicios, S.A. de C.V.	Servicios técnicos, administrativos, de consultoría, asesoría y supervisión.	% Indirecta 90,00%	82,80%	4	427	97	-

2	Corporativo Integral de Comunicación, S.A. De C.V.	Sociedad Holding.	% Indirecta 100,00%	92,00%	7.04	(7.666)	(4.873)	-
3	Telefonía Celular del Norte, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta 100,00%	92,00%	25.63	(44.428)	(23.217)	-
4	Todo para Celulares, S.A. de C.V.	Fabricar, distribuir y comercializar todo lo relativo a teléfonos móviles y sus accesorios.	% Indirecta 100,00%	92,00%	-	69	(31)	-
3	Grupo Corporativo del Norte, S.A. de C.V.	Adquisición, enajenación y custodio de títulos valores.	% Indirecta 100,00%	92,00%	5.27	(5.069)	(15.634)	-
4	Celular de Telefonía, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta 100,00%	92,00%	12.39	10.83	(59.717)	-
5	Soluciones Celulares, S.A. de C.V.	Sociedad Holding.	% Indirecta 100,00%	92,00%	1.86	(486)	(43)	-
5	Enlaces del Norte, S.A. de C.V.	Adquisición, enajenación y custodio de títulos valores.	% Indirecta 94,90%	87,31%	37	1.97	722	-
6	Grupo de Telecomunicaciones Mexicanas, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta 100,00%	89,61%	10	11	2.46	-
2	Pegaso Telecomunicaciones, S.A. de C.V.	Instalar, mantener y operar redes públicas o privadas de telecomunicaciones.	% Indirecta 100,00%	92,00%	743.7	(886.795)	(326.566)	-
3	Pegaso Comunicaciones y Sistemas, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta 100,00%	92,00%	589.38	(821.263)	(304.630)	-
3	Pegaso PCS, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de radiotelefonía celular.	% Indirecta	92,00%	10.57	(30.986)	(21.149)	-

			100,00%					
3	Pegaso Recursos Humanos, S.A. de C.V.	Prestar servicios técnicos profesionales para el desarrollo de redes públicas de telecomunicaciones.	% Indirecta 100,00%	92,00%	2.32	(2.076)	909	-
3	Pegaso Finanzas, S.A. de C.V.	Obtener financiación y préstamos y conceder préstamos con quien tenga relaciones comerciales.	% Indirecta 100,00%	92,00%	4	-	-	-
3	Pegaso Finco I, S.A. de C.V.	Operador redes públicas de telecomunicaciones y explotar bandas de frecuencias.	% Indirecta 100,00%	92,00%	4	-	-	-
3	Activos para Telecomunicación., S.A. de C.V.	Prestación de servicios de telecomunicaciones inalámbricas móviles.	% Indirecta 100,00%	92,00%	-	-	-	-
3	Telecomunicaciones Punto a Punto México, S.A. de C.V.	Prestación de servicios de telecomunicaciones inalámbricas móviles.	% Indirecta 100,00%	92,00%	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica Móviles, S.A. (2003).



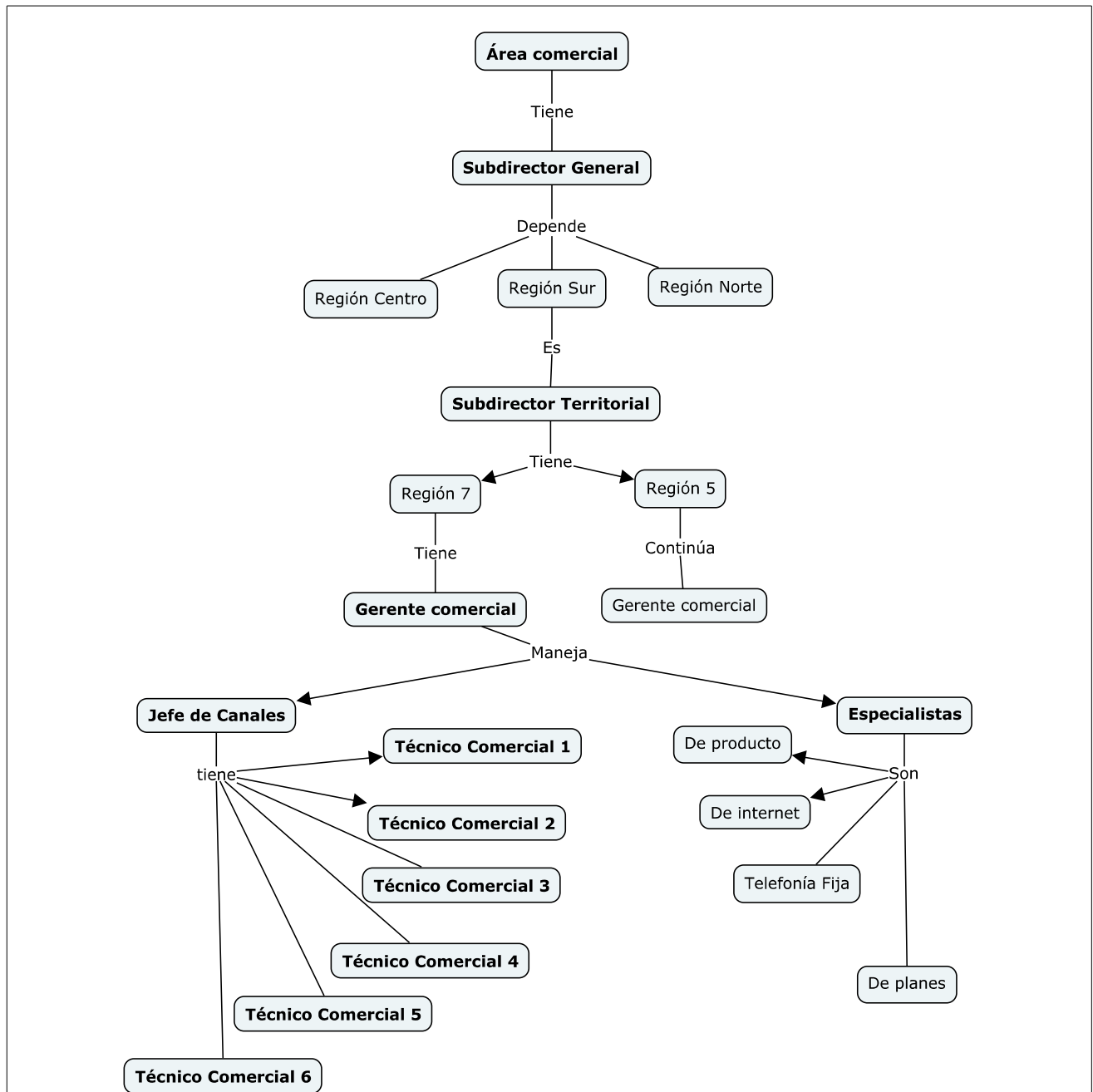
Esquema 2: Empresas dependientes de Telefónica Móviles de México S.A. de C.V. y sus participaciones en México

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica Móviles, S.A. (2003).

2. Dinámica del organigrama del área comercial

En este apartado se abordan los cambios que ha tenido el área comercial de Telefónica en dos momentos fundamentalmente y sus implicaciones para las condiciones de trabajo. El primero como descripción de la estructura operante hasta el año 2012 donde pasó de tener una estructura en la que convivían especialistas y técnicos comerciales como se observa en la Esquema 3. Y el segundo posterior a la reestructuración del organigrama como se aprecia en la Esquema 4, donde los Técnicos Comerciales, Jefes de Canales y Especialistas desaparecen para dar entrada a la figura de Director y Supervisor.

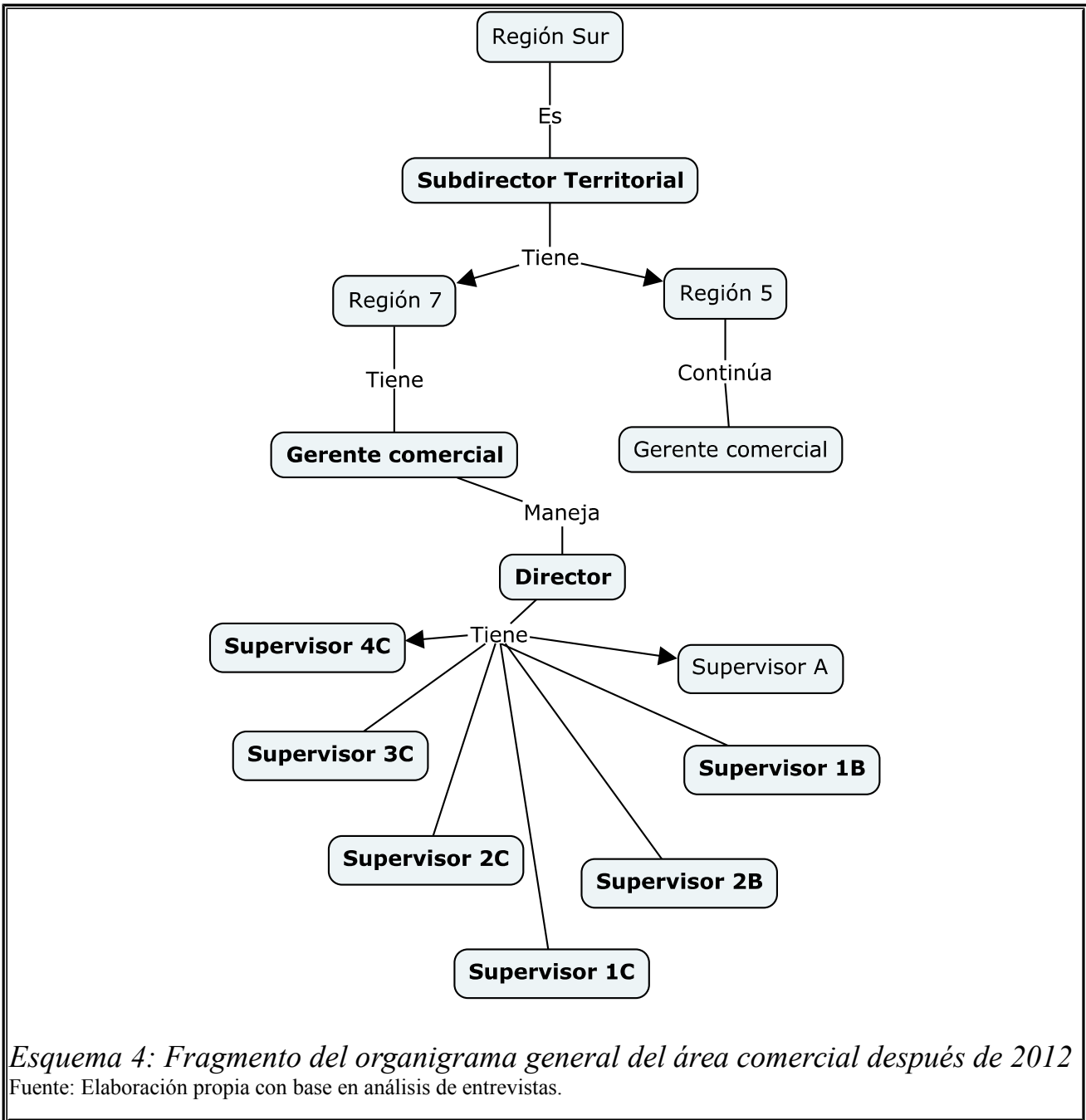
En esta transición los Técnicos Comerciales se transforman en Supervisores. Originalmente éstos se encargan de la conexión entre el corporativo y los puntos de venta propiedad de los distribuidores. Así, se encargan de promocionar la incorporación de nuevos distribuidores, de distribuir el material promocional oficial de Telefónica-Movistar (conocido como material POP), de asesorar y capacitar a los agentes de ventas en estos puntos y de supervisar el desempeño. Posteriormente, al desaparecer la figura del jefe de canales, los ahora supervisores adquieren la responsabilidad de decidir sobre las consecuencias del desempeño deficiente o sobresaliente de los distribuidores por medio del “índice de mala venta”.



Esquema 3: Fragmento del organigrama general del área comercial hasta 2012*

* Obsérvese que en las entrevistas se refiere a la región 7 como la región 8 de las regiones PCS designadas por la COFETEL. Está misma zona es la región 7 pero para la concesión celular, que tiene su competidor Telcel.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de entrevistas.



El cambio organizacional vino acompañado de una renovación de la planta de trabajo, donde los que llegaron a reemplazar a los técnicos comerciales como supervisores, no contaban con las mismas prestaciones. Pues a diferencia de la estructura organizacional anterior, donde eran contratados directamente por Telefónica, de acuerdo a los entrevistados ahora se trata de *outsourcing*. Como comenta Ejecutivo en CAC, “(...) ya es muy diferente, incluso ya los supervisores actuales, ya no son Telefónica, ya son un *outsourcing* también” (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014).

A esta reestructuración se asocia el recorte de los gastos, principalmente a través del recorte de prestaciones a la vez que se incrementa el estrés para los trabajadores.

E2: (...) era un lugar bonito para trabajar, llegabas con gusto. Hacían dinámicas, hacían cosas para divertirte, para estar distraído. Y ya después era pura presión, de "ay demonios, ahí viene junta ay los datos". Era realmente, se perdió mucho interés de: "¿saben qué? les vamos a quitar el plan dental" "¿Cómo?" "te lo voy a quitar" y te lo quitaban. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Aquí podemos ver incluso objetivada una estrategia de la empresa matriz con respecto a los trabajadores de la empresa. En el próximo subapartado nos concentramos en la conexión entre el Distribuidor y la Matriz.

3. El ámbito laboral: los distribuidores y la empresa matriz

El esquema de realización de ganancias de Telefónica México SA de CV, se encuentra en función del uso de la línea. Es decir, el pago por la posibilidad del consumo del servicio de RIM¹¹. En este sentido las ganancias se encuentran en función del *Subscriber Identity Module* (SIM¹²) que identifica a cada usuario. Para

11 Radiocomunicación Inalámbrica Móvil, como se vio en el apartado “E. 1. La organización de la Empresa por regiones” del presente apartado (p. 140)

12 Tarjeta de circuitos que contiene la información particular del suscriptor y contactos del directorio.

poder distribuir estos módulos de identificación, la empresa se apoya de particulares, personas físicas o morales que se encargan de la distribución de los SIM.

Existen al menos tres tipos de contratos que se suscriben entre los particulares y la empresa de acuerdo a las cláusulas exclusividad que contienen:

- Contrato con condiciones de exclusividad: Bajo este esquema las comisiones pagadas por la comercialización de contratación o adquisición de los servicios de telefonía inalámbrica móvil son más atractivas para los agentes y distribuidores, como respaldo a los compromisos de inversión que los mismos realizan para adaptar puntos de venta y como respaldo también al despliegue comercial y la oferta de productos que llevan a cabo tales agentes y distribuidores.(...)
- Contrato no exclusivo: En este tipo de contrato las contraprestaciones pagadas por la comercialización de los servicios de telefonía inalámbrica móvil son menores para los agentes o distribuidores. En este tipo de relación los apoyos económicos que se pudieran otorgar para la actividad comercial de los agentes y distribuidores siempre serán menores que los que se otorgan conforme al primer tipo de contrato.
- Acuerdo comercial- En este acuerdo las comisiones por la comercialización de la contratación de los servicios de telefonía inalámbrica móvil que presta (...), se pagan de acuerdo con un porcentaje sobre el precio de venta al público de los productos que son vendidos. (Comisión Federal de Competencia, 2007, pp. 20–21)

En el primer caso, Telefónica Movistar México señala que “realiza inversiones significativas y asume diversos compromisos con los agentes y distribuidores”(Comisión Federal de Competencia, 2007, p. 22).

Así, como ejemplo un esquema de comisiones se estructuraba de la siguiente manera: en primer lugar, las terminales (los teléfonos celulares) se venden al costo, y se paga una comisión al distribuidor por diferentes rubros, como puede ser: a) activación, más el 20% anual de sus recargas; b) más el 50% de las recargas realizadas durante el primer mes con un mínimo de recarga de 100 pesos. Es decir, lo que importa en el esquema de comisiones es la activación y uso de la línea. Es a

partir del uso de ésta que se pagan las comisiones a los distribuidores. (con base en entrevistas)

Esto se controla por el índice de mala venta, en donde entran diversos factores de los movimientos de la línea, a saber: número de llamadas, número de mensaje, número de llamadas recibidas, frecuencia y monto total pagado. Así, el monto de las comisiones se encuentra directamente asociado a este índice.

En este sentido resulta que ante el consumidor el bien deseable puede ser un bien concreto. Sin embargo, lo que le interesa a la empresa de servicios móviles es el uso de la línea para lograr el consumo de un servicio. Por ello en los contratos de exclusividad, la empresa matriz condiciona la venta de terminales a la venta de tarjetas SIM a los distribuidores. Esto se hace pues vincula el número que permite identificar a cualquier terminal particular en la red celular (International Mobile Equipment Identity [IMEI]) al Distinguished Number (DN) de cada línea que contiene cada SIM.

Por las razones anteriores, en los contratos de exclusividad se otorga incluso subsidio a las terminales móviles para que resulten atractivos al consumidor. Con la intención de recuperar la inversión a través de la venta del servicio de RIM.

Con estas condiciones los distribuidores acceden a comprar las terminales de los proveedores del corporativo. Si bien este último, no obliga a sus distribuidores a adquirir los equipos terminales con los proveedores que se encuentran asociados a él. La gran mayoría de los distribuidores lo hace por el “servicio técnico, garantía y facilidad de operación logística que esta empresa está dispuesta a ofrecer.” (Pegaso PCS en Comisión Federal de Competencia, 2007, p. 26). En este sentido entra el sistema de respaldo que tiene el corporativo para ofrecer a los que adquieren terminales para usar en su red.

En fin, este primer acercamiento al tipo de relación formal que se establece entre el grupo corporativo y sus distribuidores para usuarios finales. A continuación

se presenta un acercamiento a la caracterización de los distribuidores de la empresa Telefónica Móviles México.

4. Panorama del espacio laboral del distribuidor

Para ubicar el espacio laboral del distribuidor, en este caso de Telefónica-Movistar en México se ha procesado una base de datos de una muestra de 304 puntos de venta donde se registra su horario de servicio. Y que apuntalan los datos aportados por las entrevistas. Entre los que se encuentran los nombres y puntos de venta que tiene cada distribuidor (TeM, 2011). Aunque esta lista no es completa sirve para brindar un vistazo a las condiciones de los distribuidores Movistar.¹³

En el recuento se ubican 76 distribuidores distintos (véase Anexo IV). De éstos, los que ostentan el mayor número de puntos de venta en esta muestra son: CELUSTAR SA DE CV con 29 y XTREME CELL SA DE CV con 28. El resto, es decir, los 74 puntos de venta restantes tienen 14 o menos registrados en esta muestra. En el Cuadro 5 se tiene el resultado del sondeo ubicación, donde se observa que el distribuidor que presentó un mayor número de puntos de venta registrados en la muestra ostenta 29, mientras que la media fue de cuatro con una desviación estándar de 5.27.

13 Se tiene acceso a otra base de datos con 1137 casos con su dirección e ID basada en Puntos de Venta (PV) con Terminal de Cobro Movistar (TCM). Y aunque no especifica a qué distribuidor pertenece cada uno de esos puntos si distingue entre Distribuidores Autorizados (DA) y Centros de Atención a Clientes (CAC), donde en aquel entonces contabiliza para los primeros 1042 y para los segundo un total de 95. En esta base el Estado que contabiliza el mayor número de PV es el Estado de México con 160 (154 DA y 6 CAC), le sigue Tamaulipas con 110 (105 DA y 5 CAC), después empatados con 80 Jalisco (75 DA y 5 CAC) y Veracruz (74 DA y 6 CAC) en cuarto el Distrito Federal con 79 (69 DA y 10 CAC). Además hace evidente de diversas clasificaciones para los puntos de venta como son tiendas AA, AAA y Emblemáticas (Movistar México, 2012).

Cuadro 5: Número de puntos de venta por distribuidor Telefónica-Movistar y estadísticos descriptivos

Número de distribuidores	76
Número de puntos de venta	304
Máximo de puntos de venta por Distribuidor	29
Mínimo de puntos de venta por Distribuidor	1
Media de puntos de venta por Distribuidor	4
Desviación estándar muestral	5.27

Fuente: Elaboración propia con base en TeM (2011, agosto 3).

De igual forma en este sondeo se han ubicado los lugares en donde operan estos distribuidores. En el Gráfico 2 se presenta el recuento por estados de la república. En este caso destaca Jalisco con el mayor número, seguido del Estado de México y Sinaloa.

De la misma manera, se tiene los estadísticos descriptivos de los horarios de atención al cliente ofrecidos por cada uno de estos distribuidores, como se observa en el Cuadro 6, así como en el Gráfico 3. Donde el mínimo es un día, es decir 24 horas a la semana y el máximo son cuatro días dos horas de servicio. Estos descriptivos, basados en la muestra de 304 casos, nos brindan un panorama de los cómo se operaba en el 2011. Cuando se pasó de un esquema selectivo de distribuidores a un esquema más abierto con la finalidad de extender el número de puntos de venta (según entrevistas). Resulta relevante para este estudio que el esquema de negocio, implique el trabajo en el sentido amplio para el distribuidor. Es decir, el ámbito laboral se configura en el marco de un acuerdo mercantil, un contrato entre dos particulares, no en la relación patrón trabajador.

Como se ha señalado más arriba, el distribuidor configura parte del contexto del trabajo en el CAC, puesto que tiene presencia en ellos como empleador del personal de ventas para los que han abierto antes del 2011. Pero también cómo referente de en el propio proceso de trabajo al interior del mismo, cuando por una

“mala venta” por parte del distribuidor, se genera la situación de problema para un cliente quien acude a un CAC para resolverlo.

En este subapartado se introdujeron tres aspectos en constante redefinición del corporativo. En primer lugar, los cambios que ha tenido la estructura comercial del corporativo. En segundo lugar algunos de los aspectos de la relación formal del corporativo con los distribuidores. Y por último, el cambio en las estrategias de relación con el distribuidor.

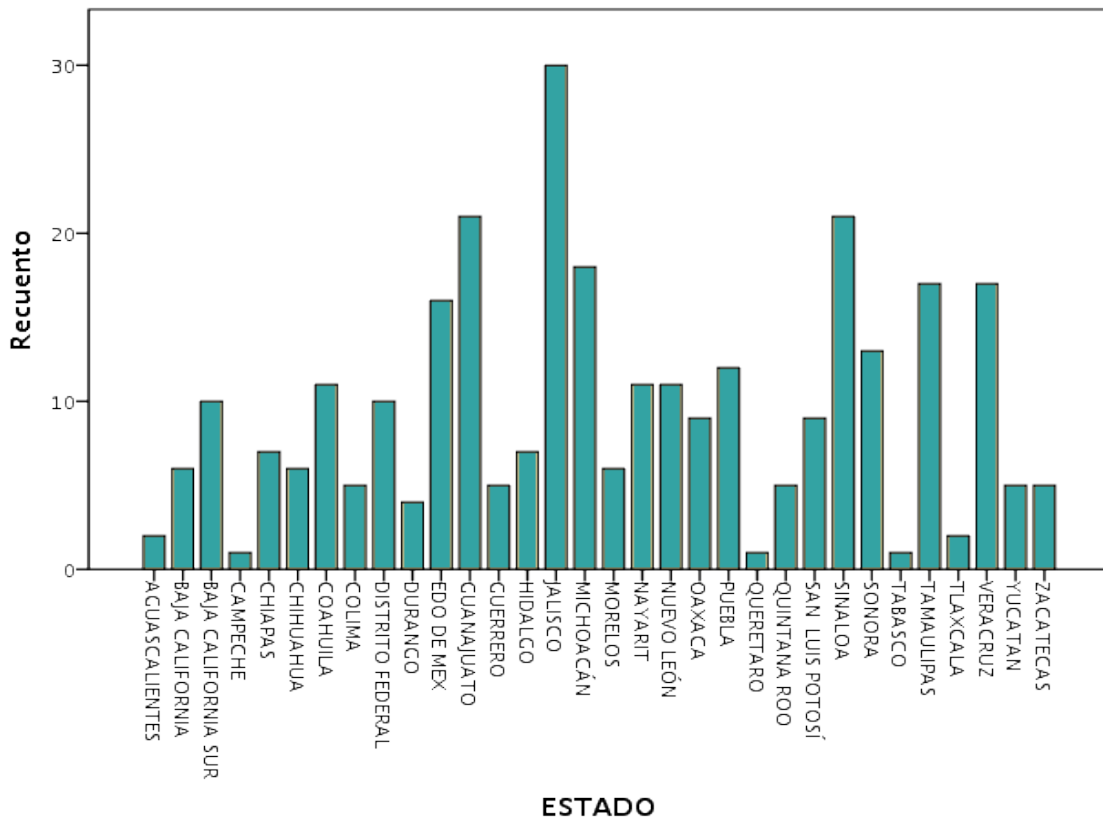


Gráfico 2: Número de Distribuidores de Telefónica Movistar por Estado

Fuente: Elaboración propia con base en TeM (2011, agosto 3).

Cuadro 6: Descriptivos en formato DD HH:MM Por Semana de servicio que ofrecen los distribuidores Movistar de una muestra de 304

		Estadístico	Error típ.	
HORAS A LA SEMANA	Media	2 12:58	00:38	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2 11:41	
		Límite superior	2 14:14	
	Media recortada al 5%	2 12:45		
	Mediana	2 12:00		
	Varianza	1639052382.9		
	Desv. típ.	43		
	Mínimo	1 00:00		
	Máximo	4 02:00		
	Rango	3 02:00		
	Amplitud intercuartil	19:00		
	Asimetría	.198	.141	
	Curtosis	.108	.281	

*De 4 no fue posible establecer su horario, por lo que se consideraron valores perdidos.

Fuente: Elaboración propia con base en TeM (2011, agosto 3).

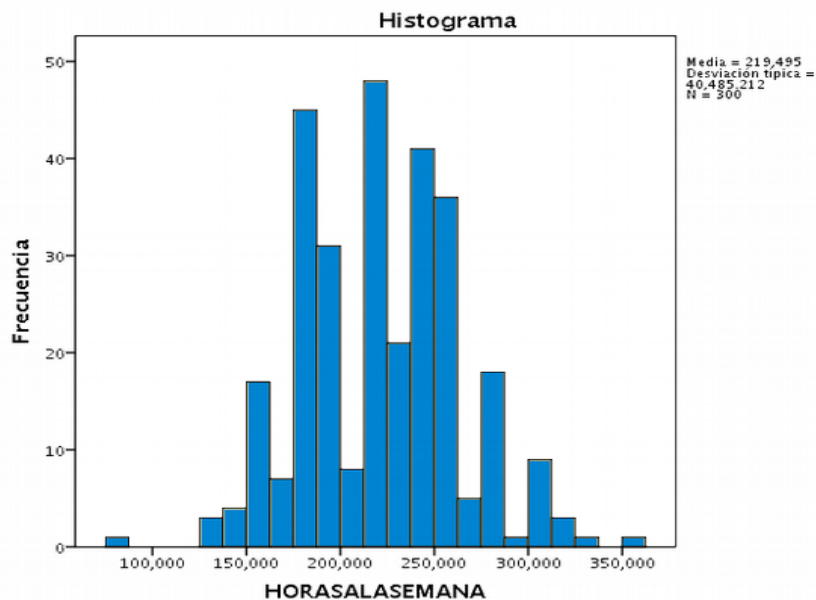


Gráfico 3: Frecuencia de establecimientos por Tiempo a la Semana de servicio que ofrecen los distribuidores Movistar*

* La escala se encuentra en segundos por semana.

Fuente: Elaboración propia con base en TeM. (2011, agosto 3).

D. La tarea de Atento en la configuración de la externalización de servicios de atención al cliente

Como empresa, Atento surgió a partir de la estrategia del Grupo Telefónica en 1999, cuando segregó sus activos ocupados de la atención y gestión a clientes en sus filiales de España, Chile y Perú para consolidarse en el año 2000. Así, se abrió una segmento independiente para aprovechar el crecimiento del sector y que, al mismo tiempo, le permitió de acuerdo a su perspectiva “optimizar costes en sus operaciones de atención a clientes” (Atento, 2014).

De esta manera, la empresa se presenta como encargada de Customer Relationship Management (CRM) en la modalidad de Business Process *outsourcing* (BPO). En México, opera bajo una razón social principal: Atento Mexicana, S.A. de C.V. Aunque no es la única razón social que ostenta, cuenta con otras dos, como son: Atento S.A. de C.V., y Atento Servicios SA de CV.

Como se estableció en el subapartado anterior el Grupo Telefónica vendió Atento a Bain Capital en el otoño del 2012. A través de un acuerdo que asegura un vínculo estrecho entre ambas empresas. Esto provee un primer indicio de la importancia de la subcontratación para la empresa Telefónica Movistar en México que **ante un contexto de crisis**, fue vendida.

Ahora bien, sin entrar en detalles sobre la empresa Atento, se pueden señalar algunas generalidades, las cuales permiten ubicarla en un contexto amplio. Como primer punto se puede señalar que se trata de una empresa con operaciones en 16 países. El mayor de su tipo en Latinoamérica, pues cuenta con una plantilla mundial de más de 150 000 empleados. Y ofrece servicio a más de 500 clientes entre los que se encuentran empresas de telecomunicaciones, bancarias, seguros, finanzas entre otras.

De manera general, es posible señalar que se trata de una empresa que sostiene el 17. 5% de la cuota de mercado en Latinoamérica. Donde en México presenta 18 861 empleados que implica, según su “Informe estratégico anual Atento” (2012) 8 594 posiciones construidas. Como se aprecia en el Cuadro 7 y Gráfico 4 su salida del grupo significó la salida de al rededor de 18542 empleados(Telefónica, S.A., 2013j). Lo cual no significó la salida del personal del CAC, ya que como se ha mencionado se firmó un acuerdo para continuar ofreciendo servicio preferencial a Telefónica.

Cuadro 7: Número total de empleados Telefónica México 2009-2013

Año	Grupo	Atento	Total
2009	2748	17455	20203
2010	3003	19544	22547
2011	3151	18542	21693
2012	3024	-	3024
2013	2969	-	2969

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica, S.A. (2013j).



Gráfico 4: Número total de empleados 2009-2013

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica, S.A. (2013j).

E. En suma

Los orígenes de esta empresa se remontan al desarrollo bajo el cobijo estatal español, donde a través de la coyuntura provistas por el desmantelamiento del Estado en el contexto de la liberalización de las economías en América Latina, esta empresa articuló su fase de internacionalización. Hoy se presenta como una transnacional de carácter global que opera en Europa y América Latina, con algunos intereses en Asia. De manera paralela, los avances técnicos produjeron otra coyuntura, que le permitió insertarse desde la génesis y el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones móviles a escala global como un actor con posibilidades de manera consolidada.

A pesar de la crisis se ha hecho patente que las ganancias en México se han mantenido sólidas. Sin embargo, la estructura del mercado se encuentra en cambios abruptos producto de la adopción de aplicaciones de Internet, como medio sustituto de la transmisión de voz y mensajes lo que reduce el gasto de los usuarios por línea. Por lo tanto, se reducen las ganancias en términos relativos, es decir, aunque han aumentado su base de clientes éstos proporcionalmente han gastado menos en promedio.

Específicamente la crisis de 2008 marcó a la empresa que hasta el 2010 operaba con una cuota de mercado del 21%, es decir 19 millones de usuarios. Pero los vencimientos de pago se encontraban encima y tuvo que iniciar estrategias como recorte de salarios y personal y la venta de filiales, al tiempo que externaliza servicios y en México particularmente venta de activos no estratégico, alianzas con otras empresas y comenzar a ser proveedor de servicios de voz y datos a los OMVs. Filiales entre las que se encuentra Atento, lo que conlleva la externalización de servicios al cliente en CAT y CAC.

De manera paralela, se ha establecido que la incursión de la empresa en el país definió al interior su organización operativa. Puesto que al adquirir empresas

que detentaban concesiones por las regiones que había creado la CoFeTel, generó una forma “natural” para dividir por estas mismas regiones sus propias operaciones. Este mismo hecho ha traído que se hayan detectado al menos 16 diferentes contratos colectivos, que se sostienen al interior de Telefónica México, puesto que son los contratos que se han heredado de las empresas adquiridas. Al observar las declaraciones sindicales sobre el número de empleados, podemos encontrar una fuente de datos alterna que nos ha permitido constatar una aproximación al número de empleados que ronda los 2883.4 empleados por el grupo. Cifra que contrasta con los 18542 empleados que salieron del registro cuando Atento fue vendida. Por otro lado, se ha apuntado que la empresa ha modificado su propia estructura para adaptarse a las condiciones cambiantes de carácter externo y que han cambiado tanto los organigramas de la empresa como los organigramas operativos del área comercial ahora también tercerizados.

Capítulo VI: Condiciones políticas y del mercado en crisis para el trabajo en Movistar México

Telefónica México se asentó antes del periodo de la crisis de 2008 y las subsecuentes reformas estructurales impulsadas por el gobierno federal desde el 2012 se encontraba presionada por las condiciones previas. De esta suerte se distinguen cambios estratégicos de cara hacia el exterior en este país promovidos por la matriz. Y del mismo modo, se presentan los cambios que se han estimulado en el mercado de telecomunicaciones móviles por medio de reformas estructurales. Se presta particular atención a dos de éstas: a) la reforma de telecomunicaciones y de competencia económica y; b) la reforma laboral, ambos cambios hacen evidente el espacio de posibilidades en el CAC, el primero referido a condiciones macro hacia la competencia regulada por el Estado y el segundo a elementos de las relaciones micro, las posibilidades de las relaciones laborales. Además, dichas posibilidades se articulan con elementos del ámbito histórico-político mexicano que se pueden ubicar como consecuencias del conflicto revolucionario durante las primeras décadas del siglo XX. Para señalar las condiciones que hacen posible la situación concreta que ha habilitado el estado de relaciones entre gobierno, empresa y las centrales obreras mexicanas. Y que ha dado pauta a la existencia de los sindicatos de protección. Finalmente se ponen en evidencia elementos de la articulación entre las estructuras económicas y políticas a través de su expresión particular en el CAC.

A. La competencia y el horizonte de posibilidades que hacen evidentes dos Reformas Estructurales

La crisis económica ha detenido el incremento de las ganancias de Telefónica y una deuda que debe solventar. La convergencia de los servicios celulares e Internet, han reducido las ganancias principalmente por venta de servicio SMS, aunque su base de clientes ha crecido así como la venta del servicio de la venta de datos. Por otro lado Telefónica atribuye en sus informes la falta de competitividad de los mercados a las tarifas de interconexión, como se vio en el apartado anterior. Ese último punto tiene gran importancia pues Telcel detenta el 70% de los clientes usuarios de servicios de telecomunicaciones móviles, por lo que el mercado en el sector se encuentra concentrada y este tiene capacidad para establecer condiciones a las empresas en competencia.

En el ámbito de la competencia en telecomunicaciones móviles el actor preponderante es Telcel, propiedad del grupo CARSO. Durante el 2012 y el 2013 se hicieron reformas a la Ley Federal de Telecomunicaciones y a la Ley Federal del Trabajo. Mientras que la primera tiene como objetivo cambiar las condiciones de la competencia, la segunda tiene interés en cambiar las condiciones del trabajo informal, sin embargo aunque tiene el objetivo de acarrear implicaciones importantes para las condiciones del *outsourcing*, se harán explícitos elementos que le quitan posibilidades de ser aplicada. Por tanto, se verá como la primera afecta la dinámica de acumulación del capital, en tanto que con respecto a la segunda se hará patente que simula cambios en la relación capital-trabajo¹.

En esta sección se abordan dos elementos fundamentales, en primer lugar la estructura de la competencia guiada por la relación con otras compañías en el contexto de la reforma a las telecomunicaciones. En segundo lugar, la estrategia de subcontratación en el contexto de la reforma del trabajo.

¹ Ambas condiciones son fuentes de contradicción como se especificará en el Apartado Conceptual.

De esta manera, en el primero se observa la distribución de la ocupación del espectro radioeléctrico a través del periodo de conformación del mercado. Lo que implica no solo mayor número de clientes sino cobertura del territorio para ofrecer el servicio. Lo que a su vez, acarrea costos de entrada a su vez por el acceso al espectro radio eléctrico. Lo que definió el tipo de competencia pero a la vez acuerdo que se tienen con algunas de las empresas con las que se compite en términos de mercado de clientes finales, pero a la vez se les vende el servicio de red.

1. Las reformas estructurales en general

Ante la situación de la crisis económica mundial y de sus finanzas específicas, el contexto mexicano articula peculiaridades. En especial la competencia entre empresas que se ha establecido a través del devenir histórico, que se encuentra vinculados con reformas estructurales en materia laboral y en telecomunicaciones desde el contexto. Estas reformas, se presentaron junto con otras siete, y para tener un panorama completo de como se insertan las dos que están directamente relacionadas con nuestro objeto de investigación, se presentaron de manera conjunta.

A finales del año 2012, entró en funciones el gobierno ejecutivo de Enrique Peña Nieto (1966-), miembro del Partido Revolucionario Institucional. Tras su victoria se llevó a cabo la: (a) Reforma Laboral. Esta reforma fue acordada, aprobada y promulgada como acuerdo entre el partido ganador y el gobierno saliente, presidido por Felipe Calderón Hinojosa (1962-) del Partido Acción Nacional (PAN). La modificación a la Ley Federal del Trabajo (LFT), promulgada el 30 de Noviembre del 2012, entró en vigor el primero de enero del 2013. Al día

siguiente de la toma de posesión del presidente Peña Nieto (2 de diciembre del 2012), y se realizó la firma del “Pacto por México”.

En este acuerdo se buscaron realizar una serie de reformas estructurales en el país que convocaron al PAN, que había tenido la titularidad de la presidencia de la república en los dos periodos inmediatos anteriores, y al Partido de la Revolución Democrática (PRD) cuyo candidato obtuvo en alianza con otros partidos el segundo lugar en número de votos en los dos comicios anteriores de 2006 y 2012. Como producto del pacto se lograron tres reformas, a saber: (b) Reforma educativa; (c) Reforma en telecomunicaciones y de competencia económica; (d) Reforma financiera.

A su vez, durante el pacto se delinearón algunas propuestas de lo que después de su disolución, tras el retiro del PRD en noviembre del 2013, se convertirían en otras tres: la (e) Reforma hacendaria y de seguridad social; la (f) Reforma energética y la; (g) reforma política (Vargas Mendoza, 2014). De esta forma, se tuvieron siete reformas en un periodo de año y medio. De éstas, se consideran de especial interés: la de telecomunicaciones y de competencia económica, y; la reforma laboral. A continuación se discuten algunos aspectos de las mismas en los siguientes subapartados.

2. Implicaciones de la reforma de telecomunicaciones y de competencia económica para el contexto de Telefónica Movistar

Durante los años 2010 y 2011 la empresa América Móvil bajo la marca Telcel operó el 70% de la cuota mercantil. Mientras que Movistar de México contó con el 21% del mercado. En tercer lugar Iusacell-Unefón (Grupo Salinas) presentó 4.4%. Por último Nextel (accionistas de NII y Televisa) tuvo el 3.7% (Talmesio & Tricarico, 2012; Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2010). Con la

reforma de telecomunicaciones y competencia se tomaron algunas medidas para disminuir la concentración del mercado de telecomunicaciones móviles en un sólo operador, entre las que destacan las siguientes cinco:

1. Facultad para declarar a una empresa como actor con preponderancia en el mercado por sector;
2. Capacidad para establecer **tarifas de interconexión asimétricas**;
3. Establece las sanciones que se imponen a quienes incurren en faltas a la ley y la instancia que se encarga de vigilar su cumplimiento;
4. Se prohíben cobros por larga distancia;
5. **Establece la portabilidad** numérica gratuita.

De éstas, las dos primeras resultan relevantes, ya que es con fundamento en la primera que el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)² ha declarado como preponderante a América Móvil en el 2014 (CNNExpansion, 2014b). Lo cual implicó el establecimiento de una tarifa asimétrica de interconexión (punto dos) menor en un 33.9% con respecto a lo que había cobrado en el 2012, al pasar de \$ 0.3094 Pesos MN por terminación conmutada en usuarios móviles a \$ 0.2045 Pesos MN mientras que a los competidores América Móvil-Telcel se mantendría pagándoles la misma cantidad (de \$ 0.3094 Pesos MN) (CNNExpansion, 2014a). Es decir Telefónica, Nextel, Iusacell, etc. pagarían menos cuando sus usuarios realicen una llamada a usuarios de Telcel, mientras que cuando los usuarios de Telcel llamen a usuarios de las otras compañías Telcel deberían pagar una tarifa de interconexión mayor. Este hecho fue celebrado como una victoria de Telefónica en algunos medios desde que se llevaron a cabo las reformas (cfr. Marco, 2013). Pero cómo veremos a continuación estas condiciones no sólo hicieron más competitivo el mercado para los operadores que ya se encontraban sino que hicieron más

2 El IFT reemplazó a la Comisión Federal de Telecomunicaciones (CoFeTel), a partir de la publicación de la reforma.

atractiva la situación del mercado para la entrada de nuevos actores, tanto tradicionales como los virtuales.

De esta suerte, al cierre del 2013 Nextel y Iusacell-Unefón, detentaban por su parte sólo un 75% de la cobertura a nivel nacional, mientras que Telefónica detentaba el 80% y Telcel el 94%. En este contexto se dieron los acuerdos entre Telefónica y sus competidores Nextel y Iusacell-Unefón para compartir sus redes, como se vio en el apartado anterior (Telefónica, S.A., 2015a). Tras la reforma y el cambio en las condiciones del mercado AT&T compró Nextel y Iusacell-Unefón³ a inicios del 2015 cuyas redes cubren diferentes áreas del territorio mexicano. De esta forma, al combinar ambas redes, AT&T ha alcanzado una cobertura del 90% del país (Lucas, 2015a) mayor que el 80% de Telefónica.

Así, de acuerdo con datos de The Competitive Intelligence Unit (The CIU) durante el cuarto trimestre del 2014 el mercado de telecomunicaciones móviles generó 64 964 millones de pesos con una distribución de líneas en 67.9% para Telcel, 20.6% para Movistar, 8.7 para Iusacell y 2.7 para Nextel de un total de 105.3 millones de líneas, lo que colocaría a 87 de cada 100 mexicanos con un teléfono celular (Alamilla & Camargo, 2015) (véase Cuadro: 1). Lo anterior implica que con la adquisición de Iusacell y Nextel por parte de AT&T ahora tiene el 11.4% del mercado en número de líneas pero se posiciona como el segundo en ingresos (véase Cuadro: 2).

³ At&t compró a Grupo Salinas, Iusacell-Unefónn, por 2 mil 500 millones de dólares (MDD) (Iusacell, 2015) y la de Nextel por 1,875 MDD (CNNExpansion, 2015) .

Cuadro 1: Datos seleccionados sobre distribución del mercado de telecomunicaciones por operador en México 4to trimestre 2014

Empresa	% del Mercado en número de Líneas	Millones de Líneas	ARPU en Pesos MN	ARPU * Millones de Líneas en Pesos MN	% de ARPU * Millones de Líneas	Margen de rentabilidad en Millones de Pesos MN (4T14)	% de Participación del mercado
Telcel	67.9	71.5	159	11368.5	70.32	46974	72.31
Movistar	20.6	21.7	93	2018.1	12.48	7825	12.05
Iusacell- Unefón	8.7	9.2	157	1444.4	8.93	5721	8.81
Nextel	2.7	2.9	461	1336.9	8.27	4444	6.84
Total	99.9	105.3	-	16167.9	100	64964^a	100

^a El total anual fue de \$248 534 Pesos MN.

Fuente: Elaboración propia con base en Alamilla y Camargo (2015); Reyes y Camargo (2015).

Ingreso Promedio por Millones de Líneas de telecomunicaciones por operador en México

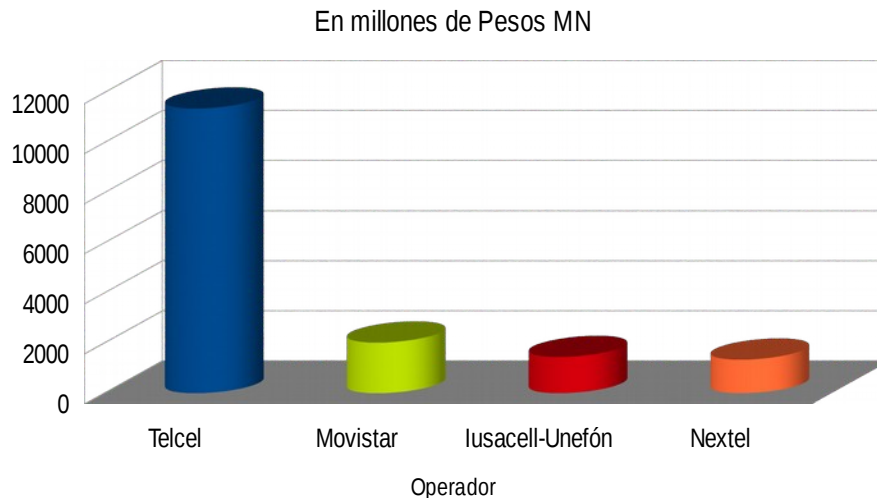


Gráfico 1: Ingreso Promedio por Millones de Líneas de telecomunicaciones por operador en México

Fuente: Elaboración propia con base en Alamilla y Camargo. (2015).

Cuadro 2: Datos seleccionados sobre distribución del mercado con la introducción de AT&T en el mercado de telecomunicaciones por operador en México conforme al 4to trimestre 2014

Empresa	Millones de Líneas	% del Mercado en número de Líneas	ARPU en Pesos MN	ARPU * Millones de Líneas en Pesos MN	% de ARPU * Millones de Líneas	Margen de rentabilidad en Millones de Pesos MN (4T14)	% de Participación del mercado
Telcel	71.5	67.9	159	11368.5	70.32	46974	72.31
Movistar	21.7	20.6	93	2018.1	12.48	7825	12.05
AT&T	12.1	11.4	230	2781.3	17.20	10165	15.65
Total	105.3	99.9	-	16167.9	100	64964^a	100

^a El total anual fue de \$248 534 Pesos MN.

Fuente: Elaboración propia con base en Alamilla y Camargo (2015); Reyes y Camargo (2015).

ARPU por Millones de Líneas
en Pesos MN

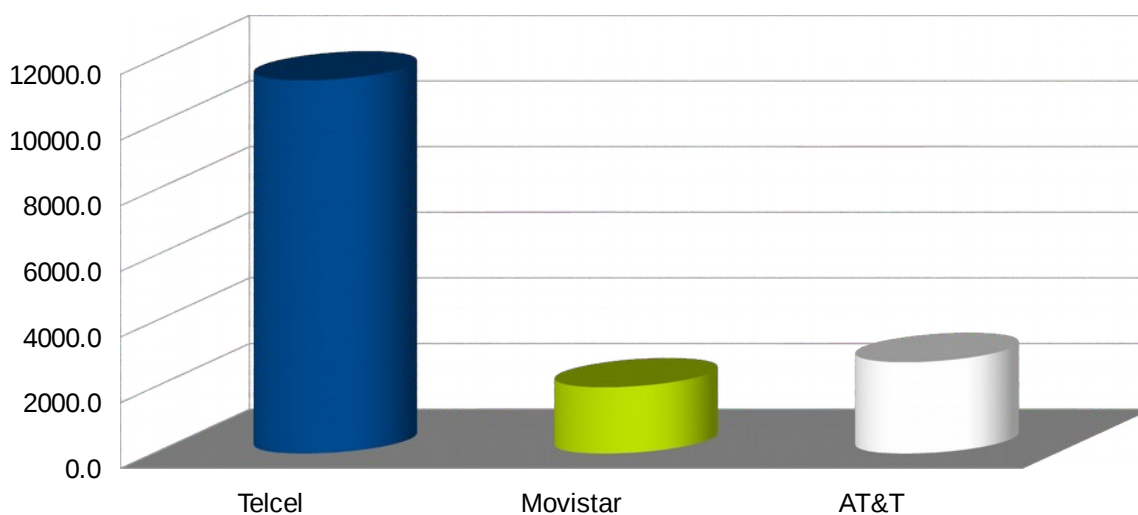


Gráfico 2: ARPU por Millones de Líneas

Fuente: Elaboración propia con base en Alamilla y Camargo (2015).

Si se observa sólo el margen de rentabilidad y se compara el porcentaje de líneas se tiene que con el 67.9% de líneas Telcel tiene el 72.3% del total de las ganancias en el sector durante ese trimestre (\$64 964 MDP), mientras que con el 20.6% Movistar obtuvo sólo el 12.5% y lo que ahora es AT&T obtenía el 15.65%. Esto nos acerca a la segmentación del propio mercado y a la composición del perfil de gasto que tienen los clientes de cada una de las empresas (véase Cuadro: 2 y Gráfico: 2).

De esta forma, es posible señalar como consecuencia de la reforma y específicamente el nombramiento de la preponderancia de Telcel el haber cambiado al mercado, y que ha influido ya en las estrategias de América Móvil - Telcel y Telefónica - Movistar. Una de las primeras estrategias que han sido tomadas por América Móvil ha sido el demorar la venta de activos que había anunciado en julio del 2014 para dejar de ser un actor preponderante (Martínez, 2015b). Por otro lado, Telefónica Movistar ha presentado nuevas tarifas de llamadas internacionales, SMS y Megabyte de datos consumidos entre usuarios internacionales (Lucas, 2015c). Ya que como ha anunciado AT&T su estrategia es apelar a la clase media, estrato en el que operan Telcel y Movistar (Lucas, 2015a) y retener los clientes de los que goza por medio de privilegios al formar parte de la misma red (Posada, 2015). Y donde se vislumbra que en un lapso de año y medio AT&T estaría en condiciones de buscar el segundo lugar en líneas tras invertir en la red en México para ofrecer servicio de datos de cuarta generación (4G LTE) “robusto” (Lucas, 2015a, 2015b), además de optimizar recursos al operar como una sola empresa (Martínez, 2015a; Redacción, 2015).

Esta situación ha hecho aún más apremiante consolidar la estrategia que Telefónica-Movistar ya había iniciado, consistente en migrar e incluso transformar la base de clientes como se vio más arriba. Esto se vio cuando comenzó la venta de smartphones de bajo costo desde el 2013 con la campaña “Tu primer Smartphone,

al alcance de todos” donde introdujo smartphones de bajo costo desde \$999 Pesos MN (Telefónica, S.A., 2013a) ⁴. Para pasar del esquema de generación de ganancias a través de la venta de minutos de prepago o SMS al consumo de datos a través de smartphones. Como ha hecho patente Peralta (2012c) Telefónica-Movistar ya no trata de competir por una mayor parte del mercado, ya no tiene dinero para invertir en ello. Ahora trata de ofrecer mayor gama de servicios y alcanzar a usuarios con mayor poder adquisitivo. Así, en un periodo de ocho meses triplicó su base de clientes con smartphones durante el 2012.

Además de la preponderancia de Telcel y la entrada de AT&T al mercado mexicano, otro elemento que ha cambiado la reforma es las condiciones del mismo es la incursión de los operadores móviles virtuales (OMV o virtual network operators [VNO]). Por lo que han aparecido varios, como los ya mencionados que operan en la red de Movistar, a saber: Maxcom, Megacel, Vrigin Mobile, Coppel, Tuenti, MazTiempo, Cierto, Chedraui, Lycamobile. Y a los que se puede añadir al mencionar aquellos que operan en la red Telcel: Aló, Axtel y Elektra (Martínez, 2015c). Sin embargo, las ofertas que presentan estos operadores son susceptibles de ser mejoradas por las compañías tradicionales, como hacen notar Alamilla y Rojon (2015) analistas de The CIU, no se aprecia éstos tengan claro un nicho de mercado y al competir con los mismos operadores a los que subarriendan el servicio estos últimos estén en posición de mejorar cualquier oferta presentada por los primeros. Por ello, esta multitud de operadores virtuales representan sólo el 0.4% de las líneas en México (Martínez, 2015c). Lo que representaría al rededor de 500 mil usuarios. Así, Telefónica-Movistar tiene no sólo clientes finales, sino también a sus propios competidores como clientes que subarriendan el servicio.

⁴ Estos smartphones incluían el Sistema Operativo (OS por sus siglas en inglés) FireFox, que requiere menos memoria y procesamiento que otros como el OS Android de Google, por lo que el hardware puede ser menos potente y por lo tanto más barato. El 8 de enero de 2016 FireFox anunció el abandono del su OS (Reisinger, 2015).

En este apartado se nombraron elementos de la Reformas en Telecomunicaciones y Competencia Económica, como condicionante del mercado en términos macro. A diferencia de este caso, en el siguiente subapartado, se delinearán elementos del contexto que deben ser señalados como parte de otra de las reformas estructurales, la reforma laboral para resaltar la situación de las relaciones políticas, económicas y sociales que provee una comprensión de la textura de la situación concreta de las relaciones laborales en el CAT y CAC. De esta suerte en el siguiente subapartado se señalan algunos los motivo de la reforma y algunos de los aspectos reformados que además no son cumplidos. Este hecho es el que sirve de referente para escudriñar el horizonte de posibilidades en la realidad mexicana y para las relaciones laborales en el ámbito micro que observamos en el CAC.

3. El no cumplimiento de la Reforma Laboral y el horizonte de posibilidades para la ubicación de tipos de relaciones laborales en el CAC⁵

En este subapartado se observa a la luz del no cumplimiento de la Reforma Laboral para delinear el horizonte de posibilidades formales dentro del cual se establecen las relaciones laborales en el CAC. Como ya se mencionó en el primer tema de este apartado, “Reestructuración productiva desde los años 80”, por un lado la reestructuración productiva ha incidido en la demanda de flexibilidad de la fuerza laboral y, por otro lado, como se señaló en el segundo apartado, “A. Estado mexicano y el corporativismo”, en el caso mexicano los sindicatos de protección que se pueden presentar en el sector privado. Los cuales, han fungido como dispositivos de control subordinados a la empresa. En este sentido, debido a la demanda de mayor flexibilidad de las empresas con respecto a la contratación de

⁵ La información vertida en este apartado fue ubicada gracias a las entrevistas proporcionadas por empleados en CAC y corporativo. No se incluyen referencias a la transcripción puesto que hacen referencia sólo a elementos organizativos de carácter estructural. En el apartado de análisis, se retoman los fragmentos de entrevistas con el objetivo de sintetizar no solamente las estructuras, sino la subjetividad implícita en los mismos.

fuerza de trabajo (de orden económico) en un contexto (de orden político que las permite e incluso se ha fomentado), se tiene un favorecimiento a las prácticas paternalistas y clientelistas que habilitaron esquemas de subcontratación que escapaban a la legislación expresada en la Ley Federal del Trabajo. Ante esto, se propuso la reforma laboral, la cual incluyó entre sus objetivos la reglamentación de las prácticas de *outsourcing*. Esta situación implica a las normas que regulan los servicios externalizados que Telefónica contrata para atender a los clientes a través del CAC en el ámbito mexicano.

Así, comenzamos por señalar como se atiende a la subcontratación en la LFT reformada y posteriormente como se expresa de manera concreta y los nuevos huecos que aparecen. Con esto se señala como ha sido posible el devenir histórico de la situación concreta de las relaciones laborales en el CAC de Telefónica Movistar y la implicación de diversos actores.

De esta forma, en el Artículo 15-A de la Ley Federal del Trabajo Reformada se señala:

El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.
- b) Deberá justificarse por su carácter especializado.
- c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social. (Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión, 2012, pp. 4–5)

Sin embargo, no se señala con precisión ningún periodo de gracia para verificar que el contratista cumple con las normas laborales (cfr. Sánchez Castañeda, 2014, p. 25). De esta forma se han ubicado a empresas como Digitex,

Almara y después de su venta también a Atento y que prestan servicios a favor de Telefónica-Movistar en los centros de trabajo. En contradicción con la Reforma, además de los empleados de seguridad privada⁶, lo que se ha encontrado es que los cajeros y ejecutivos de atención son contratados por dichas empresas de *outsourcing*.⁷ Dichos puesto no ha sido posible ubicar en qué términos se trate de trabajadores “especializados”. Así, al menos dos puntos se han encontrado en contradicción con la reforma laboral. Por un lado, las actividades en su totalidad son desempeñadas por trabajadores subcontratados, como cajeros y ejecutivos de atención. Por otro lado, tampoco se sostiene la afirmación de que deban ser subcontratados por su carácter de especialización. El único que llega a ser contratado directamente por Telefónica es el gerente por medio de su razón social Pegaso Recursos Humanos SA de CV. Aunque se sabe de casos en los que incluso gerentes son contratados por *outsourcing* (Véase Capítulo VII: apartado A.1.iii.).

De esta manera, tenemos tres tipos de empleados al interior del CAC. Por un lado los gerentes contratados por la razón social de Telefónica, denominados “internos”. En segundo lugar los que son contratados por empresas de *outsourcing*, quienes se desempeñan como Ejecutivos de Atención al Cliente, Cajeros, Almacenistas a los que se les llama personal “externo”. Por último, se encuentra el personal de ventas que ha sido contratado por un Distribuidor. De esta manera es posible describir una jerarquía de estas empresas por empleador al interior en el CAC. En la parte superior se encuentran a) los empleados cuyo empleador es directamente el corporativo, Telefónica México a través de su razón social Pegaso Recursos Humanos, el tipo de puesto es del corporativo y en este caso en el CAC son, en ocasiones, los gerentes; b) Las empresas de *outsourcing*, es decir Atento,

6 Que visiblemente se han podido observar en los centros de trabajo de los CAC como el de Madero Centro Histórico y Centro de Experiencia Movistar (CEM) Polanco.

7 Que si bien se han presentado casos entre los entrevistados en los que hubo un periodo de capacitación de dos a tres meses y después un periodo de “sombra” y otros los han puesto sin un curso previo, no se aprecia gran especialización que justifique a la subcontratación de otra empresa.

Digitex y Almara, las colocamos en un nivel intermedio, quienes pueden colocar ejecutivos al interior de CAC.⁸ Y c) en la parte más baja, encontraríamos a los empleados por los distribuidores como Agentes de Ventas⁹ distinción que contravendría lo estipulado en la reforma laboral.

En fin, el horizonte de posibilidades dado por las condiciones políticas, económicas y sociales en general, han hecho posible la continuación de los esquemas de subcontratación. Esquemas que ahora violan la ley, pero cuyas lagunas permiten hacerlo sin consecuencias. Como hemos visto, la existencia de la Reforma a la LFT no explica la situación de las relaciones de trabajo de *outsourcing* al interior del CAC. Sin embargo, a consecuencia de su exposición es posible delinear la concreción de condiciones políticas, económicas y sociales que en parte hacen posible dicha situación caracterizada por al menos tres tipos de actores al interior del centro de trabajo. A saber la matriz Telefónica quien controla la gerencia, los subcontratistas de servicios como Atento, Almara y Digitex, que desempeñan multitud de funciones, y por último los Distribuidores que en caso de encontrarse se encargan del área de ventas.

B. Estado mexicano y el corporativismo

Como se mencionó al inicio del capítulo las posibilidades de ejercer las relaciones laborales que rigen de facto a través los formalismos, se vinculan con condiciones histórico-políticas del Estado mexicano consecuencias del conflicto revolucionario durante y que se estructuró durante la primer mitad del siglo XX. Realizar esta retrospectiva, hace evidente la construcción de las condiciones que presionan a las

8 Aunque hay que resaltar que colocamos al mismo nivel de jerarquía a estas empresas la capacidad de colocar ejecutivos al interior del CAC, aunque no en importancia, ya que Atento precede a las dos anteriores en su relación con Telefónica en México. Tal como se ha expuesto en el avance Invierno 2014.

9 Si bien, algunos informantes han hecho hincapié que después del 2011 ya no siempre se insertan los distribuidores en los CAC, éstos continúan prestando sus servicios en los que han abierto antes de ese año.

posibilidades de acción de gerencias y trabajadores en el presente, esto nos lleva a remontarnos a cómo se consolidó el poder político a través del apoyo y posterior concentración en su interior a organizaciones obreras.

Tras la revolución mexicana, los caudillos militares debieron legitimar su estancia en el poder político a través de la institucionalización del mismo. Por ello surge del maximato (1928-1934) el primer partido político orientado a consolidar su poder fundado en instituciones. De esta suerte, el entonces Presidente Plutarco Elías Calles (1877-1945) anunció en 1928 la creación del primer partido oficial para el año siguiente, el Partido Nacional Revolucionario (PNR), orientado a fortalecer la paz social.

Después de la ruptura de Calles contra el Presidente Lázaro Cárdenas (1895-1970), en 1935, se generó un proceso de aglutinamiento de las organizaciones obreras en apoyo a Cárdenas. Entre ellas el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), la Confederación Sindical Unitaria (CSU), la Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCM), el Sindicato Ferrocarrilero de la República Mexicana (SFRM), entre otros. Y conformar así el Comité Nacional de Defensa Proletaria (CNDP). La excepción la presentaron la Confederación General de Trabajadores (CGT) y la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), que permanecieron fieles al Callismo (León, 1978).

A partir de entonces, se fomentó la participación de obreros, campesinos y el sector popular en la estructura del poder del partido oficial. En 1936 se forma la Confederación De trabajadores de México (CTM), tras la disolución de la CGOM. Y dos años más tarde, en 1938, se crea la Confederación Nacional Campesina (CNC) como parte del partido oficial ahora llamado Partido de la Revolución Mexicana (PRM) debido a que cambió de nombre en ese mismo año. Finalmente, en 1943 se constituyó la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), asociada también al partido oficial, cuyo nombre volvió a cambiar en

1946, con el presidente Manuel Ávila Camacho (1897- 1955) para denominarse Partido Revolucionario Institucional (PRI). Estas tres organizaciones sirvieron para consolidar un instrumento político para controlar “los emergentes grupos medios que empezaban a ser importantes en las ciudades” (Alcocer V., 1993, p. 120).

La tasa de sindicalización que se ha estimado entre 1940 a 1970 del 35% (Lezama Rodríguez, 2014). Sin embargo, actualmente en México, la contratación colectiva es relativamente baja, ya que se estima que de 112.33 millones de habitantes en el 2010 del país sólo 44.65 millones se reportaron ocupados¹⁰ según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) (INEGI, 2010, 2011). De estos, en aquel año los Trabajadores subordinados remunerados sindicalizados sumaron 4 192 541 (De la Garza Toledo, 2012b). Es decir, la tasa se encontraría al rededor del 10%¹¹. Tendencia que se ha mantenido desde 1999.

María Xelhuantzi López (2005), presenta una cronología de los contratos de protección por dos periodos, el primero lo ubica desde 1940 a 1979, donde en 1944 surge la Confederación de Obreros y Campesinos del Estado de México (COCEM) y en 1978, la Confederación de Trabajadores Campesinos (CTC). Después una segunda etapa se encuentra lo que llama “Reestructuración capitalista” donde se realizan reformas al derecho procesal del trabajo en 1980 y en 1990 cuando la Secretaría del Trabajo y Previsión Social impulsa la incorporación a dos federaciones: por un lado la Federación Nacional Democrática de Obreros y Campesinos (FNDOC) y por otro la Federación Sindical Coordinadora Nacional de Trabajadores (FSCNT). Esta última dirigida por Ramón Salvador Gámez Martínez, conocido como “*El Zar de los contratos de protección*” en México, quien cuenta con alrededor de 696 contratos (Garabito Ballesteros, 2011).

10 47.13 millones de habitantes eran parte de la población económicamente activa (PEA) de aquel año.

11 Aunque se debe tomar en cuenta que la tasa responde a la forma en que se mide y al propósito de la medición, como menciona De la Garza Toledo (2012b)

De esta suerte, según apunta Bizberg (1990), en términos generales el Estado mexicano gracias al control que ejerció a través de sus centrales, fue capaz de promover desarrollo a pesar de existir desigualdad. De esta suerte, para los años 80, las grandes centrales obreras en México “agrupan básicamente a los sindicatos del sector privado” (p. 720). Aunque hay que resaltar que no todos los sindicatos corresponden a este sector pertenecían a estas centrales ni es posible afirmar que todos los de estas centrales se comporten de la misma manera. Sin embargo, existen sindicatos miembros de las centrales que se les conoce como “de protección”, que ostentan los llamados contratos colectivos de protección patronal (CCPP). De estos, a decir de Alfonso Bouzas Ortiz y Aleida Hernández Cervantes (2007): “ (...) los contratos de protección afectan de manera significativa un alto porcentaje de la contratación colectiva en México, estimable entre un 80 o 90 por ciento (...)”¹² (p. 123). Y cuyo poder se encuentra basado en: “(...) el control muy estrecho de las condiciones laborales y de trabajo, que fundamenta su relación paternalista y clientelista en una especificación muy rígida de los puestos, de los límites a la movilidad de los obreros en la planta, del otorgamiento de permisos, de justificación de retardos, etcétera.” (Bizberg, 1990, p. 720).

De entre los modelos¹³ que describe De la Garza (2004), define al sindicalismo de protección dentro del modelo de subordinación a la empresa. Esto incluye en América Latina a las “formas sindicales corporativas de empresa” (p. 42), donde los sindicatos de protección se caracterizan por tener actividad visible cuando detectan indicios de formación de otro sindicato. En México se le conoce a este tipo secreto como:

12 Ellos describen tres tipos: (a) secreto, (b) semiencubierto, y (c) abierto.

13 De la Garza (2004), distingue dos tipos generales de sindicato de acuerdo a su área de acción. Por un lado los de circulación que se centran en la negociación de las condiciones de compra y venta de fuerza de trabajo, como una mercancía. El segundo tipo es de producción y se centraría en la gestión del proceso productivo. Como subtipos del segundo caso, tenemos: a) el obrerista (la relación laboral se define como un espacio de lucha por las decisiones en el proceso productivo); b) de conciliación de intereses (privilegia la negociación sobre la confrontación); c) de defensa (busca evitar el agotamiento de la fuerza laboral) y; c) de subordinación a la empresa.

sindicatos de membrete, que comúnmente no saben de su existencia los trabajadores afiliados a los mismos, no conocen quienes son sus dirigentes ni los contratos colectivos. Se llaman de protección porque los aceptan los empresarios en prevención de que los trabajadores quieran formar un sindicato independiente. Su registro legal es posible porque la Ley mexicana no exige acreditar por anticipado la validez del voto de los agremiados. (De la Garza Toledo, 2003, pp. 33–34 n.)

Este tipo se ha suscitado bajo el cobijo de la CTM (aunque no exclusivamente), y son posibles por la inexistente vida interna y mecanismos que garanticen la democracia a su interior. Hasta el año 2000, los sindicatos con contratos colectivos de protección vivieron en simbiosis con el Estado Mexicano y el PRI. Cuando llegó la alternancia con el presidente Vicente Fox Quesada (1942-) del Partido Acción Nacional (PAN), se debilitó el vínculo entre Gobierno Federal y la cúpula del Corporativismo de empresa. A pesar de ello, no se tocó la institucionalidad que atañe a la relación entre líderes sindicales y la burocracia. Por lo que aún conforman redes sustentadas en las prácticas paternalistas y clientelistas.

El estado de las relaciones del Estado, la cúpula del Corporativismo de empresa y gerencias, establecen el marco de condiciones que permiten la existencia de los sindicatos de protección. Y este en este mismo marco en el que se insertó la empresa trasnacional Telefónica S.A. de origen español, que ya tenía una clara tendencia de externalización laboral, como se vio en Capítulo V. En el siguiente apartado se abordará el origen de esta empresa, en el panorama internacional, para luego describir su articulación en las condiciones mexicanas.

C. Las relaciones del Ejecutivo de Atención sus jefes y sus controladores: implicaciones de la crisis, la tercerización y la composición del mercado

La crisis incide en el tipo de mercado que tiene Movistar y por ende, la población a la que atiende el CAC. De este modo empezamos por hacer evidente la estructura

interna del CAC para ubicar el tipo de relación que tienen los ejecutivos del CAC con sus superiores y jefes, frente al tipo de relación simbólica que asignan a sus clientes, no en una relación lineal sino en un circuito de relaciones sociales, que implica diversos niveles como el económico, el político y el social, que atraviesan estructuras, subjetividad y acción.

1. El cliente controlador: el mercado masivo es de nivel bajo

Así, por un lado la crisis económica en 2010 había alcanzado a Movistar, con los vencimientos de pagos anteriormente expuestos. Sin embargo, como vimos, también afectó sus ingresos, los cuales provienen del segmento del mercado que menos gasta en el servicio por usuario al mes (ARPU). Como se mencionó, Movistar tiene un ARPU mensual de \$93 pesos MN, esto la hace particularmente vulnerable a los cambios macroeconómicos, en este sentido “Movistar mantiene la mayor proporción de clientes de prepago entre todos los operadores, que presentan mayor sensibilidad ante los cambios macroeconómicos en el corto plazo” (Piedras, 2013; Piedras & Fernández del Campo, 2013). Es decir, Movistar es particularmente sensible puesto que sus clientes son los que menos gastan y los que no se encuentran comprometidos a seguir pagando el servicio durante periodos predeterminados.

Esto tiene una explicación histórica que tiene que ver con que en el momento que entra Telefónica con Movistar a México, Telcel ya era un actor preponderante en el mercado, fundamentalmente de clase media y alta, aunque en este último y como se ha hecho notar en los apartados anteriores Nextel tiene predominancia. Ahora bien, para hacerse de mercado Movistar se enfocó al llamado mercado

“masivo”¹⁴, a través de bajas tarifas de prepago¹⁵ y equipos de gama baja, “los cacahuatitos”, que permitían incluir al sector que aún no había accedido al servicio de teléfono móvil. O como lo pone un Ejecutivo de Atención a Clientes en CAC, el “sector bajo”. Es decir, podemos aproximarnos a cómo el sector de nivel bajo, es el más importante en número de ventas¹⁶.

En este apartado se abordó la articulación entre el mercado “masivo” y el sector de la población de nivel bajo. Así, la crisis, la entrada en competencia en México, la estructura de la competencia, la convergencia tecnológica configuraron una serie de elementos enmarcados como el mercado masivo asociado al sector socioeconómico bajo y la vulnerabilidad de Telefónica a las condiciones macroeconómicas. Pues Movistar dirigió su estrategia de cobro de recargas de bajo costo, tarifas de bajo precio, y equipos que ahora eran de bajo costo para acrecentar su parque de líneas al castigar su rentabilidad.

2. Los jefes: producto de la tercerización en el contexto de crisis y las posibilidades del ámbito político

Como se vio en el apartado “A. 3. El no cumplimiento de la Reforma Laboral y el horizonte de posibilidades para la ubicación de tipos de relaciones laborales en el CAC”, la existencia de tres tipos de empresas en el interior del CAC, implica la existencia de tres tipos de actores en las relaciones laborales. Así, en la estructura

14 Movistar es “una empresa de prepago, enfocada al segmento masivo.” (Entrevista 6 a Ejecutivo de Atención Postventa 07-08-2014) Como lo hace notar Ugarte (2010) quien refiere a un analista que pidió conservar su anonimato: "Movistar sigue apostando al mercado masivo y por ende al prepago, en aras de lograr una mayor penetración, seguramente en los siguientes años alcance los 30 o 35 millones de clientes, una vez que tenga la masa suficiente irá por la rentabilidad". Ahora bien, el momento de tener 30% del mercado no ha llegado y por lo tanto y como se mostró en los apartados anteriores Telefónica-Movistar continúa con el menor margen de rentabilidad.

15 Como se atestiguó en la encuesta a Clientes de los clientes Movistar en su mayoría no contestaron acudir al CAC a realizar “Pagos de plan” (sólo uno de 83 clientes). En cambio, encontramos otro tipo de motivos, como lo es el “Cambio de compañía” (con 24 respuestas), “Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan” (con 17) y “Problema de red o conectividad con el equipo” (con 14), fueron mayormente señalados.

16 Podemos notar también, el lugar en la Ciudad de Puebla, con el mayor número de ventas es el Mercado Hidalgo tal como refiere un informante clave.

interna del propio CAC que han abierto hasta el este año, se tienen empleados de Atento como ejecutivos y a empleados de distribuidores como agentes de ventas. mientras los Ejecutivos y agentes de ventas que se han observado desde entonces pertenecen a otro *outsourcing* llamado Digitex. En ambos casos en la estructura del CAC el único contratado por Telefónica a través de la razón social Pegaso PCS es el gerente, aunque no siempre pero a quién en toda ocasión deben rendir cuentas. De ésta forma, podemos decir que al interior hay tres “jefes”.

Éste otro *outsourcing* Digitex como lo atestiguan los anuncios publicados por esta empresa para trabajar en CAC (Digitex, 2015a, cfr: 2015b). Este cambio implicó a la estructura de los “jefes” al interior del CAC. En este lugar, el tercer jefe ya no sería el distribuidor, se trataría de este *outsourcing*. Por lo que podemos ubicar en esta nueva organización el control del corporativo de las tres razones sociales que se pueden ubicar en dicho CAC, las otras dos serían Pegaso PCS¹⁷ y Atento¹⁸. De esta forma podemos observar que la crisis tuvo implicaciones en el ámbito económico y en el político que repercutieron al interior del CAC de acuerdo a la forma en que la autoridad exige el cumplimiento del proceso de trabajo.

De esta forma no sólo tenemos diferentes jefes, sino una estructura jerárquica al interior del grupo por niveles de jefes. En primer lugar Telefónica quien controla al gerente y cuyo jefe puede ser telefónica o un *oustourcing*. En segundo Atento o Digitex que es jefe de los Agentes de ventas y ejecutivos de atención y en algunos CAC aún podemos encontrar al distribuidor, quien controla a los asesor/agentes de

17 Si los Gerentes son contratados por Pegaso Recursos Humanos, éstos no pueden ser ubicados a través de los lugares de trabajo descritos en los CCT, esto se puede deber a su cláusula Quinta: “Quedan exceptuados de las reglas establecidas por este Contrato, los que ocupen puestos administrativos o de confianza, considerándose entre estos los Siguietes: DIRECTORES, SUBDIRECTORES, GERENTES, SUBGERENTES, JEFES DE DEPARTAMENTOS, CONTRALORES, CONTADORES Y AUXILIARES, APODERADOS, CAJEROS y los COBRADORES, SECRETARIOS Y SECRETARIAS de todos los antes mencionados” (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Telecomunicación Similares Y Conexos de la República Mexicana, 2003b, p. 13).

18 Reconocido por el sindicato de Atento desde el 15 de octubre de 2013. Dicho sindicato cambió su nombre a SINDICATO DE TRABAJADORES DE SERVICIOS, COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA de SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA (2001, p. 71).

ventas. La jerarquía entre estos puestos puede ubicarse de acuerdo a estos jefes, de esta suerte en los siguientes apartados describiremos más a fondo la ubicación estos puestos¹⁹ en la jerarquía organizacional al interior de la empresa.

Las consecuencias de la historia de la entrada de Telefónica Movistar en México se observan en el nivel correspondiente de los contratos colectivos. En el caso del Contrato Colectivo de Telefónica Móviles México, S.A. DE C.V. se han encontrado 16 referentes a las filiales de Telefónica, producto de la integración de estas empresas a su estructura (véase el Cuadro: 3).

Como se aprecia en el Cuadro 3, las Empresas que sostienen Contratos Colectivos y Reglamentos Internos ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (2014) provenientes de las filiales son en total 16. Esta información, complementada con la que se ha ubicado en los acuerdos salariales anuales, ha permitido hacer comparaciones entre los diversos contratos colectivos, de entre los cuales podemos ver algunos resultados del análisis en el mismo Cuadro 3 y Gráfico 3. Donde se aprecia que en algunas filiales el número de trabajadores ha disminuido en los últimos seis años como es el caso de Pegaso PCS que paso de tener 1088 en 2007 a tener sólo 393 en 2013. Por otro lado, en otras se ha incrementado como es el caso de Pegaso Recursos Humanos que ha pasado de tener 302 a tener 1104. (Secretaría del Trabajo, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

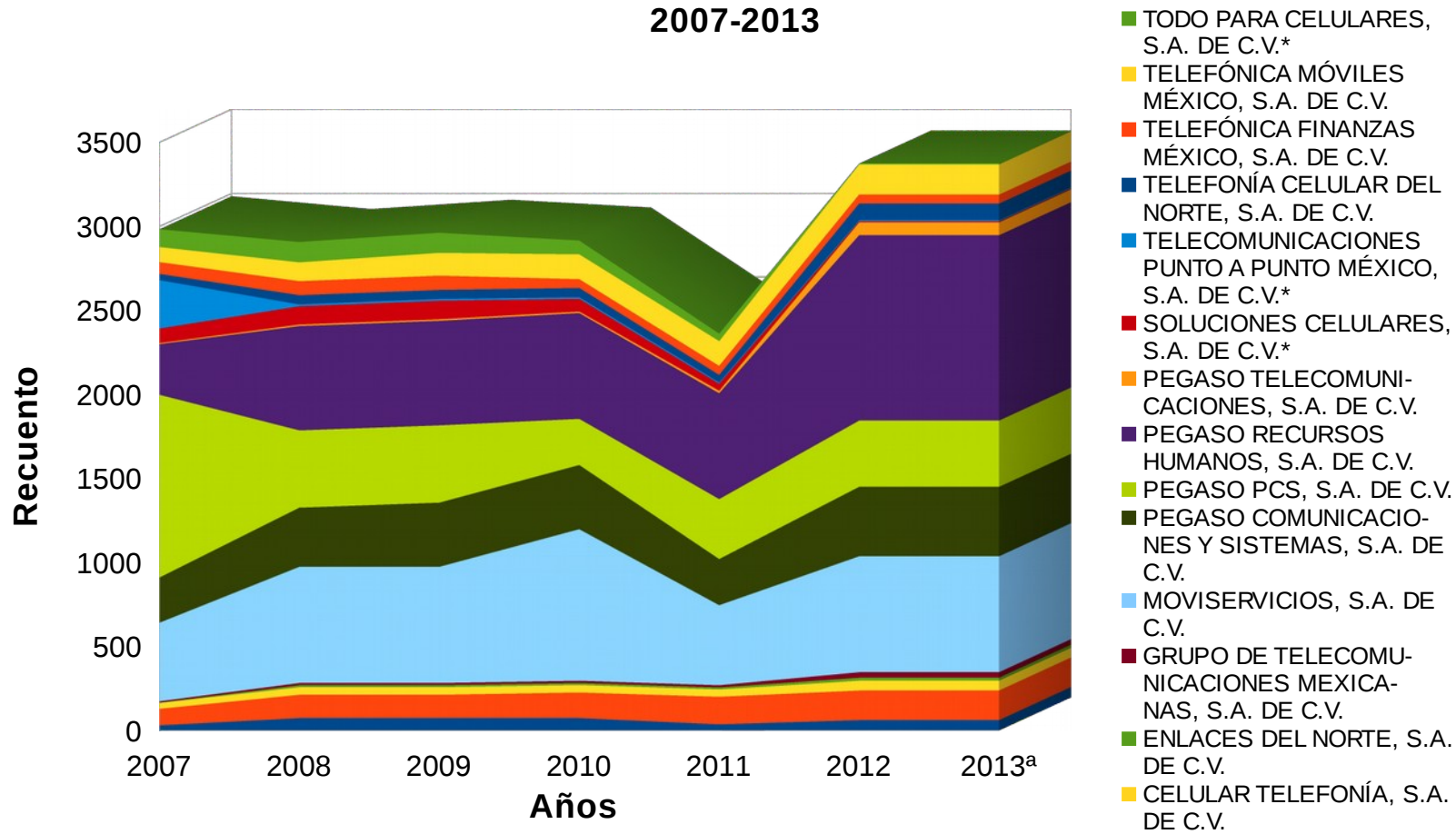
¹⁹ Como veremos más adelante, también existen los puestos de Promotores, enviados por las compañías de Hardware para promover sus equipos y los Técnicos, encargados de realizar el diagnóstico de acuerdo a las observaciones del cliente y en su caso reparar las terminales (los teléfonos celulares). Del mismo modo ahora encontramos auxiliares de administración.

Cuadro 3: Filiales de Telefónica Móviles México, SA de CV con Contratos Colectivos registrados ante STPS 2007-2013

No .	Subsidiarias	Número de Expediente	Años						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ^a
1	BAJA CELULAR MEXICANA, S.A. DE C.V.	CC-225/1990-II	31	75	75	75	37	62	62
2	BAJA CELULAR SERVICIOS CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.	CC-371/2000-II	98	138	138	-	-	177	177
3	CELULAR TELEFONÍA, S.A. DE C.V.	CC-232/1990-II	35	45	45	45	43	57	57
4	ENLACES DEL NORTE, S.A. DE C.V.	CC-545/2005-II	3	12	12	12	12	18	18
5	GRUPO DE TELECOMUNICACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	CC-6530/2005-XXIII	7	14	14	14	14	33	33
6	MOVISERVICIOS, S.A. DE C.V.	CC-231/1990-II	467	690	690	902	476	690	690
7	PEGASO COMUNICACIONES Y SISTEMAS, S.A. DE C.V.	CC-494/2003-II	269	352	382	382	275	414	414
8	PEGASO PCS, S.A. DE C.V.	CC-492/2003-II	1088	460	460	274	357	393	393
9	PEGASO RECURSOS HUMANOS, S.A. DE C.V.	CC-493/2003-II	302	622	622	630	630	1104	1104
10	PEGASO TELECOMUNICACIONES, S.A. DE C.V.	CC-541/2005-II	6	9	9	9	15	76	76
11	SOLUCIONES CELULARES, S.A. DE C.V.	CC-151/1994-II	87	109	111	-	-	6	6
12	TELECOMUNICACIONES PUNTO A PUNTO MÉXICO, S.A. DE C.V.	CC-540/2005-II	288	10	10	-	-	6	6
13	TELEFONÍA CELULAR DEL NORTE, S.A. DE C.V.	CC-238/1991-II	37	55	55	55	45	100	100
14	TELEFONÍA FINANZAS MÉXICO, S.A. DE C.V.	CC-543/2005-II	70	84	84	53	53	54	54
15	TELEFONÍA MÓVILES MÉXICO, S.A. DE C.V.	CC-542/2005-II	90	112	136	148	148	179	179
16	TODO PARA CELULARES, S.A. DE C.V.	CC-369/2000-II	105	120	120	-	-	6	6
	TOTAL		2983	2907	2963	2599	2105	3375	3375

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría del Trabajo (2007-2013) y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (2014).

Número de trabajadores presentados por la CTM ante la STPS pertenecientes a la Estructura de Subsidiarias del Holding Telefónica Móviles México, SA de CV



*Sin datos para 2010 ni 2011. Los valores son calculados por puntos medios redondeados para esos años.

^aReporta el mismo número de empleados que en el año anterior.

Gráfico 3: Número de trabajadores presentados por la CTM ante la STPS pertenecientes a la Estructura de Subsidiarias del Holding Telefónica Móviles México, SA de CV Periodo 2007-2013

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría del Trabajo (2007-2013).

Ahora bien, en términos generales el total de los trabajadores se ha incrementado, al pasar de 2963 a 3375 declarados ante la STPS, números que difieren por lo declarado por la propia empresa (Telefónica, S.A., 2013j), véase Cuadro 4.

Cuadro 4: Comparativo de empleados declarados por el grupo y el sindicato

Año	Grupo Declarados por el Grupo	Declarados por el Sindicato
2009	2748	2963
2010*	3003	2599
2011*	3151	2105
2012	3024	3375
2013	2969	3375
Media	2979	2883.4

*El sindicato no declaró empleados para: Baja Celular Servicios Corporativos, S.A. De C.V., Soluciones Celulares, S.A. De C.V., Telecomunicaciones Punto A Punto México, S.A. De C.V., ni Todo Para Celulares, S.A. De C.V.

Fuente: Elaboración propia con base en Telefónica, S.A. (2013j); Secretaría del Trabajo. (2007-2013).

A pesar de estas divergencias, resulta relevante que el número de empleados ronda lo declarado por ambas fuentes. Así, la media declarada por el Grupo es de 2979 empleados en México, mientras que lo declarado en promedio por el sindicato es aproximadamente 2883 empleados. Es decir, una diferencia de al rededor de 95 empleados.

Ahora bien, señalar las propias regiones en las que se encuentran distribuidas las concesiones y que determinaron las empresas que compró la propia matriz española, le ha servido para organizar su estructura interna dedicada a administrar sus operaciones en el territorio mexicano. De este modo podemos observar como la entrada a México construida de manera histórica, también incidió en la Capacitación para el trabajo en el CAC y en su trabajo directamente.

D. En síntesis

En medio de la reestructuración productiva y proteccionismo sindical se insertó la empresa Telefónica ya consolidada como una transnacional. Por otro lado, la crisis económica ha alentado el cambio en instancias formales para producir una situación de competencia así como un manifiesto interés por legislar la situación del empleo por *outsourcing*. En el primer caso se constató que los cambios en las reformas promovieron la reestructuración del mercado con la entrada de AT&T como un nuevo actor en la escena mexicana, y que relega a Movistar al tercer puesto en términos de las ganancias promedio por usuario. En segundo lugar la reforma laboral, a pesar que intentó reglamentar la situación de *outsourcing* cobijada por los sindicatos de protección, no significó el cese de esta práctica, puesto que en la norma no se tiene reglamento operativo que permita que alguna instancia constata la existencia o no de la conducta prohibida. De esta suerte se ponen de relieve las condiciones políticas, económicas y sociales que condicionan pero no determinan la situación caracterizada por tres actores al interior del CAC con diferentes jerarquías, como son la matriz Telefónica quien contrata a los gerentes, las empresas de servicios tercerizados y los distribuidores encargados de ventas de líneas.

Dado su ARPU de “\$93 pesos MN, Movistar es más vulnerable que sus competidores a los cambios macroeconómicos, lo que se explica por el momento y la estrategia que planteó para hacerse de un segmento del mercado. Que apostó al mercado “masivo” a través de ofrecer bajas tarifas prepago, para un sector de la población que no tenía aún una línea celular con otra compañía a través de la venta de equipos de “gama baja”. De esta suerte se ha identificado que la incursión en México, la estructura de la competencia en el mercado y la convergencia de los avances tecnológicos entre telefonía celular e Internet han condicionado la inserción y estancamiento de Telefónica en un sector socioeconómico bajo.

La crisis economía a escala global y las reformas estructurales en el ámbito mexicano han establecido elementos definitorios que atañen a distintos aspectos de la empresa. Y particularmente marcaron su estrategia de outsourcing bimodal, como cliente y a la vez proveedor de servicios tecnológicos y por otro en el servicio al cliente. El contexto político rige, en el ámbito jurídico, la relación capital-trabajo en el que se insertó Telefónica-Movistar. De esta suerte, se señala la textura de la relación que se establece entre los denominados sindicatos de protección y su subordinación ante las empresas del sector privado, cuyas relaciones paternalistas y clientelistas han sido habilitadas con venia del gobierno en turno. Estas relaciones significaron un elemento de control de la organización sindical no subordinada a la empresa.

Finalmente se hace evidente el marco de las condiciones políticas, económicas, sociales y del desarrollo técnico-organizacional de largo, medio y corto aliento, han dado pauta para delimitar el espacio laboral del CAC, que presenta elementos externos e internos a la empresa que han sido dinámicos. Los cuales, incluso se pueden calificar de abruptos al considerar en un periodo muy corto, como lo han sido siete años desde la crisis económica de 2008 y cambios en el mercado de telecomunicaciones móviles alentados por la reforma de competencia económica. Y que ha visto acentuarse esquemas de outsourcing ante condiciones en constante cambio. Esta situación de tercerización que como se ha señalado se encuentra amparada por el gobierno, ya que provee respaldo a la existencia de sindicatos de protección.

Así la estructura de los jefes en el interior del CAC se ha modificado, los distribuidores en los CAC que han abierto posteriores al año 2011, ya no presentan el modelo de Tres jefes en su interior, sino sólo dos, a saber Telefónica y las empresas de servicios tercerizadas, al remover la figura del distribuidor de posteriores aperturas de CAC. Del mismo modo, el tercer jefe, el distribuidor es

diferente de las empresas de servicios tercerizadas ya que su esquema de ganancia es por comisiones evaluadas a través del índice de mala venta. A quienes se les paga en función de la venta adecuada de una línea telefónica a partir de la venta de equipos subsidiados. Cabe destacar que el esquema de búsqueda de distribuidores también ha cambiado para hacerse más flexible, antes del 2011 se trataba de un esquema con mayores barreras de entrada, mientras que para el 2012 se alentaba la inversión en puntos de venta como distribuidor.

Capítulo VII: Articulación entre organización y tecnología en dos tipos de estrategias

En este capítulo se retoma la organización del trabajo y la tecnología como medio que potencializa el diseño que supone la disposición del proceso de trabajo. A través de cinco partes, en la primera se tiene la descripción de las cinco dimensiones que componen la configuración sociotécnica. Y de las cuales se retoman principalmente la organización del trabajo y la tecnología para articular la exposición de las relaciones entre éstas y con el resto. Esta exposición se hace desde el punto de vista de los propios trabajadores. Puesto que son ellos quienes nos presentan la organización de los puestos de trabajo, el tipo de capacitación que se requiere. En la segunda, se hace énfasis en el aspecto histórico que complementa la interacción del perfil del trabajador con la organización del puesto. Y finalmente se observan los cambios que ha tenido la matriz en sus relaciones laborales de acuerdo a consideraciones como la relación desempeño-pago de bonos y comisiones. Lo que nos lleva a una serie de reflexiones sobre el control, en este caso eminentemente generado desde el diseño y estrategias gerenciales, que engloba a un set de relaciones laborales, perfil de la mano de obra con resultados en la cultura del trabajo y de la empresa. Esto enmarca la exposición de la tercer dimensión, las relaciones de trabajo en el siguiente capítulo, así como el perfil de la mano de obra y el tipo de cultura que se destacarán en los capítulos IX y X.

A. Las dimensiones de las configuraciones sociotécnicas

Para presentar el análisis articulado del control, se retoman las cinco dimensiones sociotécnicas presentadas por De la Garza (2005b). Estas dimensiones son:

1. Tecnológica.
2. Organización laboral.
3. Relaciones de Trabajo.
4. Perfil de la mano de obra.
5. Cultura del trabajo y de la empresa.

Él las utiliza para descomponer el concepto de Modelo de Producción para establecer la Configuración sociotécnica de producción las cuales, pueden ser funcionales, pero no forzosamente. Y que no responde a una uniformidad absoluta, y que por lo tanto y como ya vimos pueden incluir consenso, participación, involucramiento, pero también bajos salarios, calificación reducida.

Lo que se observa a través de la primer dimensión fundamentalmente es el tipo de tecnología. Que se construye a partir de identificar (a) quién decide qué tecnología usar; (b) quién la produce; y (c) cómo incide en la organización del trabajo; este último tiene dos subvertientes en el caso del trabajo en servicios cuando incide el cliente, a saber: cómo es aplica en el lugar de trabajo como condición del proceso y a través del proceso de trabajo.

Específicamente a través de los últimos dos subpuntos tenemos dos tipos de condiciones que presiona la interacción con el cliente. La primer condición, la aplicación de la tecnología en el lugar de trabajo en los servicios tiene que ver, a su vez, con dos aspectos: el primer aspecto como medio de organización del flujo de atención, cuando incide en los pasos necesarios para gestionar la atención, como son: menús para generar turnos y medición de tiempos de espera, que dependen de quien decide emplearlos y de quien los diseña. El segundo aspecto como medio para lograr la propia interacción con el cliente, como es el caso de la tecnología necesaria, como por ejemplo: la necesaria para hacer llamadas a CAT, blogs, video llamadas y máquinas de autoservicio, es decir en tanto media el uso de tecnología y

la destreza del cliente-operador para consumir la acción y por lo tanto las posibilidades y limitaciones de esta interacción se encuentra limitada por el medio empleado, que ha su vez presenta posibilidades de control, como la fiscalización de calidad o bien la cuantificación de indicadores, como el tiempo de atención. En la segunda condición, cuando se refiere a la tecnología que incide a través del proceso, y que requiere el dominio de los trabajadores de los programas que permiten resolver los problemas, como es el caso de ingresar datos como requisitos para correr un comando y ejecutar el servicio para resolver un problema al cliente. En el primer caso se tiene control estructural y en el segundo de la interacción. En el primero destacan las acciones del cliente, que incluso pueden denominarse trabajo del cliente, mientras que en el segundo incide en el trabajador contratado.

La segunda dimensión, que maneja de la Garza (2005b) se encuentra altamente integrada con la primera, la organización usa como medio potencializador a la tecnología. Es decir, incrementa los medios de control del proceso productivo y permite el establecimiento de modelos como el justo a tiempo o el control estadístico. Todo ello tiene que ver con la incidencia de la identificación con la empresa,

(...) las nuevas formas de organización del trabajo no se cierra sin impactar las empresas en la conciencia de los trabajadores, sin lograr su identidad con el trabajo y la empresa, su involucramiento y participación. (...) [L]os elevados índices de rotación externa voluntaria de personal en la década del noventa pudieran relacionarse con la ausencia de este componente moral en las nuevas formas de organización del trabajo por los bajos salarios, el trabajo alienado e intenso, entre otros factores. (De la Garza Toledo, 2005b, p. 54)

Esto se puede observar a través de la incidencia de grande familias de códigos de la organización, como son la jerarquía, del lugar de trabajo, del tipo de actividad y la jornada de trabajo. (Véase: Anexo I, Apartado B, especialmente el Esquema 4, p. 456)

Las siguientes dimensiones no se tratarán específicamente en este capítulo, aunque si sus implicaciones en las interrelaciones descritas previamente. Por lo anterior, las describimos de manera general y breve, para ser retomadas como guías en el resto del análisis. De esta forma, la tercer dimensión son las relaciones laborales, cuyos componentes principales son la bilateralidad del sindicato y la flexibilidad del trabajo, la cual se tratará en detalle en el siguiente capítulo. El perfil de la mano de obra, se comienza a delinear desde el final de este capítulo, y el siguiente, aunque esta cuarta dimensión presenta su mayor relevancia en los capítulos IX y X, pues comprende tres categorías, de acuerdo a como las presenta De la Garza (2005b): a) datos sociodemográficos, como la edad, escolaridad, género, etc; b) datos laborales, como son calificaciones, capacitación, distribución de las categorías ocupacionales y; finalmente c) salariales, ejemplos de esto lo encontramos en el nivel del salario base, prestaciones y estímulos, que incluyen los tipos de bonos que reciben. Por último la cultura laboral se avoca a distinguir elementos no conscientes de la participación e involucramiento de los trabajadores, en los aspectos laborales, sindicales y gerenciales (De la Garza Toledo, 2011d, 2016).

B. Organización

Esta es la dimensión que requirió la mayor finura en su análisis, se compuso en los ámbitos: a) Tipo de Actividad; b) Jerarquía; c) Lugar de Trabajo, y; d) Control del proceso de trabajo. El primero de estos ámbitos (a) se refiere a la estructura del organigrama de la empresa, que se puede descomponer a su vez en dos aspectos. Por un lado, la relación de la Matriz y las empresas de *outsourcing*; la cual, como se verá en su correspondiente apartado, no sólo compete al nivel macro, ya que repercute en la perspectiva del trabajador en el nivel micro y que apela al ejercicio

del poder económico entre la empresa Matriz/Cliente demandante de fuerza de trabajo, y la empresa *outsourcing*/proveedora oferente de la fuerza de trabajo. Por otro lado, y en segundo lugar, se tienen los tipos de puestos, que implica la investidura institucional donde se cristaliza la dimensión macro de la relación entre los tipos de empresas. El segundo de los ámbitos (b), se refiere a la práctica de trabajo vista fundamentalmente desde tres aspectos: los requerimientos para considerar cubierta su función, la adquisición de conocimientos necesarios y experiencia para desarrollar la dinámica de interacción (cliente y compañeros de trabajo), que implica su desempeño laboral. En el tercer ámbito (c), se aprecian las descripciones que hacen los trabajadores de la disposición del espacio, de las normas que lo rigen y las interacciones que posibilita. Finalmente, el cuarto ámbito (d), se refiere Control de la Jornada de Trabajo específicamente, propios de la retribución, la práctica laboral, sus interacciones, las expectativas de lo que se espera que haga y lo que está prohibido tanto de manera explícita como implícita ya sea con respecto al cliente o a sus superiores jerárquicos.

1. Tipo de Actividad: requerimientos para cubrir su labor¹

Se aborda desde dos elementos principales: por un lado, la adquisición de conocimientos que permiten ejecutar la práctica del trabajo, y por otro, las interacciones necesarias para llevar a cabo la actividad. Para ello, se empieza por esbozar los requerimientos que se demandan para considerar cubierta su labor. Posteriormente, se describe el proceso de adquisición de conocimientos formales e informales. En tercera y última instancia, se aborda la interacción en la dinámica laboral propiamente dicha trabajador-cliente-jefe. Ahora bien, estos requerimientos

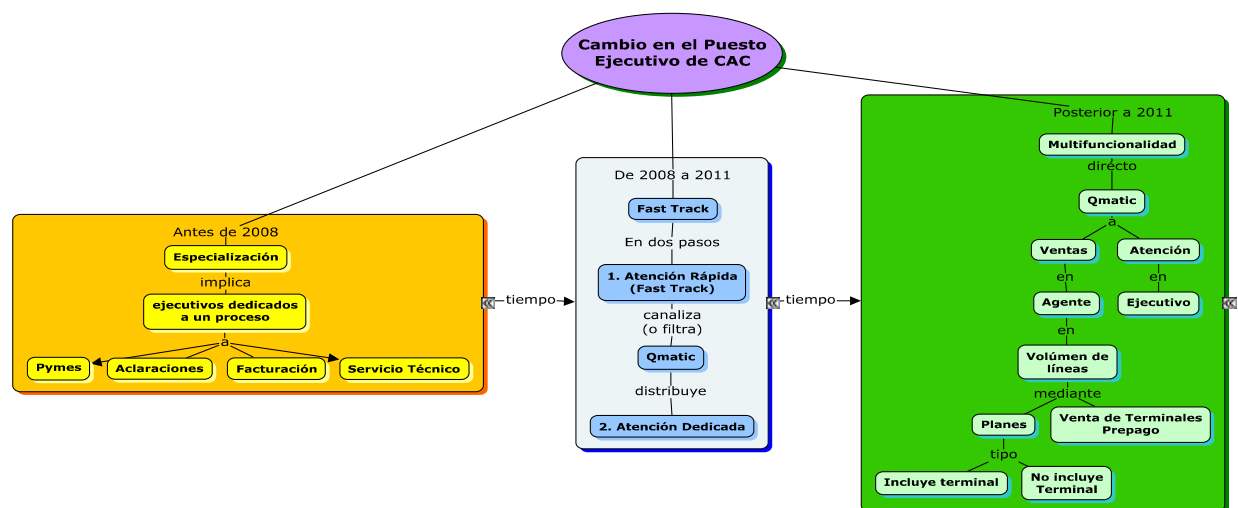
¹ Para el análisis de los contratos colectivos véase: Capítulo VIII.

han cambiado a lo largo del tiempo, como parte de la innovación en organización y en tecnología, como cambio de estrategias de la propia empresa.

Los requerimientos de la actividad laboral se encuentran en el conjunto de reglas que se encuentran implícitas en el diseño de la actividad laboral. En este sentido, hay que señalar diferencias entre dos de los tipos de empleados. Para los ejecutivos de atención al cliente la primera que se señala es el tiempo, mientras que para el agente de ventas es el volumen de ventas de terminales en prepago o contratación de planes orientadas al continuo consumo del servicio. En las dos primeras partes de este apartado se propone un acercamiento a estos dos tipos de requerimientos. En la tercera, se presentan otras dos categorías de empleados del CAC, los cajeros/administrativos y los técnicos.

i. Ejecutivos de Atención

En el primer caso, los ejecutivos de atención, han señalado que el esquema de actividad ha cambiado en al menos tres ocasiones. Desde un primer periodo de especialización en la atención anterior al 2008; En un segundo, encontramos una diversificación en el que se introduce un filtro en el flujo de la atención al cliente, el Ejecutivo *Fast Track* (EFT) que va del 2008 al 2011; El último, posterior al 2011 y que implicó la desaparición del *Fast Track* (véase Esquema 1).



Esquema 1: Comparación de la Estructura de Funciones del Ejecutivo de Atención a Clientes

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a empleados y exempleados.

En el primer periodo, antes del 2008, el organigrama de ejecutivos por especialización se puede representar en el comparativo del Esquema 1. Éste implicaba una diferenciación entre las funciones de los ejecutivos para atender necesidades específicas por tipos de clientes, como por ejemplo: a) Servicio Técnico, que se encarga de garantías; b) PyMES, que se encarga de atender a los clientes de pequeñas y medianas empresas; c) Facturación, encargado de cobranzas sólo a clientes de planes postpago y; d) Aclaraciones para resolver preguntas y problemas: “E1: (...) Antes de esto, antes de que yo entrara, se manejaba... digámosle por especialización. Tú eres ejecutivo de empresas, de PyMES, tú eres ejecutivo de atención a clientes de facturación, aclaración de Factura, toda esa onda, aclaración de cobros y otro de servicio técnico, servicio técnico es todo lo que es garantías.” (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014). En esta primera modalidad los requerimientos de eficiencia se encuentran en función de la especialización para resolver problemas específicos para tipos de clientes específicos. Se trata de una estructura rígida donde no todos hacen todo y por lo

tanto los ejecutivos no son intercambiables entre las distintas funciones asignadas a cada ejecutivo. Lo anterior se debe a que en el flujo de atención que se generaba un turno de acuerdo al interés del cliente y se hacía esperar al cliente por el ejecutivo especializado hasta que se encontrara disponible². Esta estructura guarda parecido con el taylorismo-fordismo, donde se tiene al personal dominar un sólo proceso, de la única manera posible para hacerlo de la manera más rápida.

Posteriormente, se tiene la transformación de esta estructura rígida de la función por una más flexible, donde todos los ejecutivos hacen todo. Sin embargo, añade otro tipo de rigidez aunque en otro plano, en el flujo de la atención al cliente. Esto se hace por medio de las figuras del EFT y el Ejecutivo Regular o “Normal” donde ambos son capaces de hacer todo, sin embargo el factor tiempo es el que hace la diferencia. Bajo este esquema de atención el requerimiento del EFT es hacer una primer evaluación del problema del cliente en función de expectativa de rapidez con la que el ejecutivo juzga es posible resolver la situación. Como explica un empleado cuando ha sido Fast Track:

E1: Y de repente el Fast Track te llega algo y a ver, si: “no yo no te lo puedo resolver rápido pasas con un ejecutivo. No puedo, pasas. ¿Qué? ” - "Tengo tal duda" - "si, te imprimo la información, ¿Tienes dudas? perfecto bye." Y ya me despaché un cliente rápido y ya no lo hice perder tiempo en hacer que pasara para allá. Entonces tienes que tener mucha medición del tiempo, ¿no? de cómo llegan, cómo se van, cómo... este eso fue durante más de la mitad del tiempo que estuve ahí. Haciendo, primero Fast Track, después como ejecutivo normal de atención. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

En este segundo esquema, quien administra el ingreso del cliente al sistema de asignación electrónicos de turnos es el EFT. Es decir, quien registra al cliente en el sistema es el EFT, a quien se le requiere juzgar la necesidad del cliente en cuanto ingresa al CAC. Y en un segundo momento, si juzga posible atenderle rápido lo

² El turno es asignado de acuerdo al Software QMatic, producido por una empresa dedicada a elaboración de software y hardware para la administración de la atención al cliente. (Qmatic, 2014)

hace, de lo contrario se le genera un turno para que espere la atención de uno de los ejecutivos regulares.

E1: (...)El Fast Track es el que te recibía en la entrada, primero hacías una fila con un tipito, que yo fui Fast Track mucho tiempo (...). En Fast Track tu atención no debe durar más de 12 minutos.

Entrevistador: ¿Tienes un tiempo establecido?

E1: En teoría, nadie te lo medía tal cual, si había... hay un sistema que se llamaba QMatic, que es el que te mide los tiempos y si se lleva un registro de eso para un... niveles de confianza, niveles de satisfacción de cada CAC y de toda la República y hay una gráfica que te mide todo eso. Por eso, los tiempos ideales si se consideraban, pero nadie te decía: "¡Ya te pasaste!" ¡Ya...!" era un poco como el ideal a fin de cuentas ¿no? Pero al final, como era una atención rápida. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Este tipo de diseño de la organización del flujo de atención resulta en la práctica en un cuello de botella, como se lee a partir del fragmento anterior. Pues se requiere hacer fila de clientes hasta un máximo de 12 minutos de manera ideal por cliente, para ser evaluados y hasta después el ser ingresarlos al gestor electrónica si se juzgó necesario. De esta forma, cuando la afluencia de clientes aumenta disminuye la eficiencia de la capacidad de resolución y evaluación por el tiempo requerido.

E2: Ese sistema se llama QMatic... entonces, la función real de Fast Track es cuando hay mucha gente, llega mucha gente. Si llega mucha gente y yo le genero turnos a todos mis tiempos de atención se van al suelo, o al cielo, como tú quieras, mal, se van mal. Porque hay mucha gente esperando al momento de que empieces a generar su turno, ese turno empieza a generar tiempo de espera. Entre mayor tiempo de espera hay para el... tiene el cliente o sea, no teníamos tiempo de espera hasta de 18 minutos o más... no eso es barato, hora y media, tiempos de espera. Porque había mucha gente, entonces qué haces, el Fast Track aguanta: "aguántamelos ahí, aguántamelos". (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

La conclusión que resulta del señalamiento anterior es que el tiempo relevante es el de los registros del CAC al interior del corporativo bajo este esquema. No se trata de aminorar el tiempo de espera del cliente, se trata de

simularlo. De esta forma, un tiempo de espera de una hora para el cliente, se puede ver reflejado como un tiempo de espera de sólo veinte minutos en el sistema de software. Pues antes de estar registrado en el sistema se pudo haber tenido cuarenta minutos previos a generar su turno electrónico. Como se comenta en el siguiente fragmento:

E2: Entonces yo tenía la fila y todos viéndome feo de que me van a matar, porque estaban estacionados en doble fila y viéndome que yo soy un infeliz, bueno, no sé, te lo digo así, porque así lo siento. Entonces estás aguantando todos esos así, había una pared para que yo no vea a los demás, pero así cómo de... por teléfono: "¿cómo van?"-, "No yo tengo tres esperando",- "XXXXXX está haciendo un turno", "XXXXXX está haciendo un servicio técnico". Entonces tú vas ahí midiendo cómo... cómo vas, para ver, no pus este me lo atiende rápido. Me lo atiende yo, me lo atiende yo, me lo atiende yo. Estoy tratando... estoy falseando esos tiempos de espera. Para eso era el Fast Track, para, para aguantar la gente ¿no? (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Nos encontramos ante una simulación institucionalizada. Donde la mentira se encuentra al interior del diseño de la propia organización. Se eleva la imagen del CAC en sus indicadores de atención a nivel nacional a costa de colocar de parapeto a un ejecutivo, junto al desgaste subjetivo que le implica.

De esta forma, se ha encontrado violencia en dos sentidos: en primer lugar, la violencia que se produce, a la vez en dos niveles: la que recibe el Cliente al considerar que su tiempo no es apreciado en el CAC, y por otro la que reciben los empleados del CAC por parte de los clientes “con justa razón” (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014) de acuerdo a los propios ex empleados. El segundo sentido, es que el sistema también contribuía a la relación tensa con el cliente ya que priorizaba el tipo de motivo de visita al CAC sobre el tiempo de espera de los clientes. Lo que también permite advertir violencia en la relación cliente-ejecutivo. Donde el primero percibe que tendría el derecho de pasar primero sin importar el tipo de motivo de los otros clientes para presentarse en el CAC.

Ante el significado que otorga a las miradas recibidas, de orden negativo, reprobatorio de su labor surge la pregunta ¿cómo se justifica simbólicamente el desempeñarse en esta posición? Parte de la respuesta se encuentra en el siguiente fragmento: “E1: (...)El Fast Track es el que te recibía en la entrada, primero hacías una fila con un tipito, que yo fui Fast Track mucho tiempo y que decía... rezaba mi jefa, en ese entonces que: 'los mejores ejecutivos se forman en Fast Track' ”. (Entrevista 1 Empleado de corporativo, 14-04-2014) Por lo tanto, desde el cliente se percibe subjetivamente la desaprobación, pero del jefe se recibe objetivamente el significado contrario, es decir, la admiración, ya que son los mejores los que están de EFT. Todo esta serie de condiciones subjetivas, permiten que de acuerdo a los indicadores de atención elevara la eficiencia del CAC, fundamentalmente reduciendo los tiempos de atención registrados en el sistema y que se subdividen en tiempo de espera y tiempo con el ejecutivo. Tenemos pues, que con esta estructura del flujo de atención, no se trató de reducir propiamente el tiempo total de atención, se trató de reducir el registro del tiempo de espera:

E5: No, nos dicen un promedio de cuanto... máximo podemos a lo mejor... es muy, muy diferente un servicio técnico. Que tienes que evaluar un equipo, a una aclaración de factura, o a un... no sé, a un reemplazo de su chip o de su SIM. Es diferente, nos ponen así, como que un promedio... para la atención. A nosotros nos cuenta mucho o nos pega mucho si... hacemos esperar mucho al cliente, cuando ya nos toca, o los atendemos... ya no importa qué tiempo nos tardemos. (E5: 05-08-2014)

De esta forma, aunque los clientes aprecian la rapidez en la atención, pues contribuye a la evaluación de los niveles de atención por cada ejecutivo. También es contabilizado para el bono que reciben los ejecutivos, como se comenta en el siguiente relato:

E1: (...) Los niveles de atención son el tiempo en que atiendes un cliente. Si atendiste 5 clientes, y te tardaste 6 horas con cada cliente. Pues: "¡no manches!" o sea, "¡no!, ¡no manches! ¡Para qué te quiero! O sea ¡vete! y aparte los atiendes mal". Y había otros

clientes, otros ejecutivos, como una amiga que si era una verdadera campeona, no era muy eficiente realmente, no era eficiente, pero era muy rápida, habla muy rápido: "bla, bla, bla, pun otro el que sigue. Otro, bla, bla, bla, pun". Entonces te atendía 30 clientes al día y otros nos atendíamos 25, 20 pero de calidad, yo te digo que mi atención era de calidad (...) (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

En el último esquema de operación en el CAC, posterior al año 2011, se tiene una reestructuración de la organización del flujo de la atención. Dicha reestructuración se encuentra orientada a la reducción de los tiempos totales de espera del cliente.

E2: Lo que pasó básicamente es... eliminan... eliminan el Fast Track, se elimina ese primer filtro. Que era una pérdida de tiempo impresionante, absurda, porque en concepto suena bien, pero en la práctica no se desarrollaba bien... (...) (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

El cambio en el diseño organizacional al eliminar la figura del Fast Track³, asignando ahora al cliente la tarea de operar el QMatic para ingresar su turno en el sistema.

E2: (...) además ese QMatic estaba muy mal hecho porque te atendían según por categoría que no era real. Te daba yo un turno, pero no eras el siguiente en pasar, te segmentaba de acuerdo a tu categoría, que nunca me quedó claro cómo estaba eso. Pero alguien que llegaba tres lugares después de ti, pasaba antes que tú. Y la gente se molestaba con toda la razón, lo que se elimina es eso. Ese Fast Track, es irreal, la gente de Telefónica corporativo se da cuenta. Aquí, digo... "es falso hemos vivido en una mentira". Se dan cuenta de que hemos vivido en una mentira y dicen: "vamos a quitar eso". Ya ni siquiera es una persona, ya ni siquiera es una persona la que te da el turno, tú llegas a un centro de atención ahorita, tienen a una máquina y sacas tu turno. Nada más alguien que te guía, porque luego no sabes cómo usarlas, pero que el policía: "¿a qué atención viene?", "-no pos tal", "-acá". Pones tu número, ya, vas a esperar tu turno y todos te atienden, en eso no cambia, todos te atienden todo, no cambia el que yo te tiendo para esto, para lo otro. No, todos te atienden todo, simplemente es más real, los indicadores de un centro de atención, porque el cliente llega y le dicen, no saque turno hasta que ya vaya a pasar. O sea, no ya no debe esperar nada, ya, pasas como deben de pasar y esperas lo que tienes que esperar. Y la eficiencia se ve reflejada en el ejecutivo, que va a esforzarse más por ser más

³ Como se hará patente en el Capítulo IX.C.3.i, aunque oficialmente se haya eliminado, la práctica del Fast Track se ha visto continuada en algunos CAC cuando se incrementa la afluencia de clientes.

eficiente. Y en eficiencia, me refiero con velocidad para solucionar problemas.(Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Como se lee del fragmento anterior, se relega incluso al Guardia de Seguridad la operación y/u orientación al cliente asignada anteriormente a un Ejecutivo de Atención. Donde lo importante es la velocidad para resolver problemas, si se atiende rápido al cliente, pero no se resuelve su problema, el mismo regresará o quedará inconforme lo que implica la posibilidad de perder al propio cliente. Ahora el indicador depende de la pericia del ejecutivo, el significado de la “honestidad” al interior y de la “calidad hacia el cliente”⁴ impera sobre la velocidad. De esta forma, se unifica el tiempo de espera real y el tiempo de la atención recibida.

E2: Así tiene que ser, igual te llega un cliente de empresas que paga... y a mí me tocó cobrar cuentas de 80 mil pesos, o sea que llegan a pagar factura... eso pagan, necesitan una atención privilegiada. Pues creo que sí. Creo que si por lo que están pagando ¿no? no es por menospreciar a los demás...

Entrevistador: Como en los bancos.

E2: Como en los bancos, una fila premier, llamémosle así, entonces si puede haber eso. Y tal vez si, pusieron algunos ejecutivos para que su cuenta... su... ¿cómo le llaman? su botonera. Así les llaman, está en la pantalla en tu computadora pero, tu botonera, está configurada para tu usuario, tienes una clave de usuario para entrar a tu botonera por tu capacidad dices: "¿sabes qué? si alguien, pues se lo mandamos a él. Que es esto se lo mandamos a perengano, igual y si nos la mientan porque no es tan eficiente ¿No?" entonces sí, eso tal vez si lo modificaron (...). (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Como se aprecia más arriba, con este cambio, se completa el paso hacia la multioperacionalidad, donde todos son capaces de atender todo. Aunque aún se señala que existe aún alguna clase de segmentación donde se prioriza la estructura que conforma la expectativa del tiempo de acuerdo al tipo de cliente en la mayoría de los casos. De esta forma, desde el ámbito subjetivo se aprecia como apropiada

4 En el apartado VIII.B.1 se hace una profundización sobre el sentido de la Calidad en el servicio al cliente.

esta predilección por el cliente “Premium” agregado a la botonera de cada ejecutivo, como suelen ser los clientes empresariales o con planes de servicio celular. A quienes se prefiere colocar a ciertos ejecutivos de acuerdo a su rendimiento en esas áreas, aunque en principio todos los ejecutivos hacen todo.

Finalmente, en el propio proceso de trabajo del Ejecutivo se encuentra la estandarización del servicio al cliente por medio de las instrucciones de trabajo (IT's):

E1: ... la IT, Instrucción de Trabajo, el ejecutivo cuando llega al CAC tiene que leer sus IT's, si tu cliente llega a solicitar un reemplazo de SIM, hay un procedimiento de te metes ahí a Intranet...

Entrevistador: ¿Cómo tu protocolo?

E1: Aja, exacto... totalmente lo que tienes que seguir, cómo tienes que codificar, o sea, cómo lo tienes que ingresar en Front End [programa a través del cual se hace la consulta de toda la información de las líneas tanto de prepago como de plan], qué es lo que tienes que hacer en Front End. Incluso tu speech, viene cómo lo tienes que hacer, esos son tus IT's. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Estos protocolos, son documentos en los que se describe el objetivo, quien los debe desarrollar, y paso a paso describe la actividad a realizar, he incluso se marcan las observaciones y guiones “speech” que debe seguir para realizar alguno de los servicios.

Ahora bien, para lograr una resolución adecuada del problema que traen los clientes, además de la organización del proceso se tiene la necesidad de interacción con varios niveles del organigrama de la empresa que escapa al lugar de trabajo.

E1: (...) si tienes un problema relacionado con servicio técnico, en caso de servicio técnico, garantías de teléfonos. Y en el caso de servicio técnico hay problemas por el cambio de un equipo de que: "fíjate que ya quiere tal y no lo tenemos" entonces tenemos que saber exactamente con qué persona en Torre Telefónica dirigirte para que si no pudiera conseguirte, en cuánto tiempo te lo consigue, cuánto va a tardar, sino hay qué opciones tenemos. Hay que conocer todo esto... (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

La capacidad para resolver ciertos casos que se presentan en el CAC, que denominan “especiales”, requiere acceder a relaciones con el corporativo. Así, el ejecutivo del CAC requiere ir más allá de lo especificado en su puesto de trabajo: “E1: Pero de repente hay cosas dónde, tú ya no puedes llegar. Ya tu rango no da para esa parte, tienes que solicitar a alguien más” (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Ahora pasaremos a los requerimientos que se pide a otro tipo de empleado que aún opera en el CAC, los agentes de ventas. Quienes tienen una tarea diferenciada, el completar la venta de terminales y la contratación de planes. En este sentido, es pertinente resaltar que al igual que con los ejecutivos de atención, la situación de los agentes de ventas ha cambiado a través del tiempo.

ii. Agentes de Ventas

Existen dos tipos fundamentales de Agentes de Ventas, cuyas implicaciones se abordarán en el ámbito de la jerarquía. Este apartado, se avoca a la tarea de describir los requerimientos que se piden a cada uno para desempeñar su trabajo, en contraste con los Ejecutivos de atención abordados en el apartado anterior y de acuerdo a como se explica en este extracto:

E1: Dentro del centro de atención, hay un área de centro de atención a clientes. Y hay un área de ventas, no somos lo mismo. "Yo, ejecutivo de atención no vendo, no te vendo nada, no te cobro, te puedo cobrar con tarjeta de crédito, no tengo terminal, ingreso los datos en un sistema y te hago el cobro de tu factura o el cobro de una diferencia de un equipo si renovaste tu contrato. Es lo único que hago para cobrar, nunca manejamos dinero físico". Todo lo que es compras, ventas, recargas, con ventas. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

El esquema de distribución al interior del CAC se ha transformado, al igual que en el caso de la organización de la atención al cliente revisado en el apartado

anterior. En el caso de los CAC que se abrieron antes del año 2011 los agentes de ventas eran contratados directamente por un distribuidor.

E1: Que es un distribuidor, ese distribuidor obtiene una concesión con Telefónica... “El Olimpo” le llamamos, en Telefónica. “Van con El Olimpo: «oye dame un CAC y ganas una lana», bueno órale”. Y ese distribuidor se encarga de los recursos de... humanos y todo eso y son gente aparte. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

El primero de los tipos son aquellos agentes que se encuentran en el CAC contratados por un distribuidor, es decir, una empresa privada asociada con Telefónica, “El Olimpo”. El segundo, son contratados directamente por *outsourcing*, lo que implica diferentes esquemas de exigencias. En ambos casos su objetivo es realizar la venta de terminales, lo que implica, en última instancia, la contratación de líneas ya sea en esquemas prepago o postpago, estos últimos también conocidos como planes, como se lee en el siguiente apartado:

E1: (...) Porque al final de cuentas, Telefónica funciona como que: "yo Telefónica dependo de una red de distribución no me pertenece, o no me pertenecía, en ese entonces no me pertenece, esa red de distribución es un montón de particulares, que se asocia con Telefónica para que tengas el nombre y la concesión por medio de un esquema de comisiones, para vender los equipos. Y realmente lo que se vende no es un equipo, lo que se vende es una línea. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

De esta forma, entre los CAC hay una diferencia entre aquellos anteriores al 2011, aquellos que tienen un distribuidor y los posteriores a este año. En los CAC que empezaron actividades posteriormente se introdujo un *outsourcing* para encargarse del área de ventas. Por lo tanto, los distribuidores dejan de estar presentes en los CAC que abren posteriores a este año:

E1: Actualmente, en el CAC Juárez, sigue habiendo un distribuidor, pero ya en todos los demás y todos los que vaya a haber de ahora en adelante, ya es propio de Telefónica. Telefónica absorbe y ahora si ya son uno solo. Este acá, de Dorada, éste ya es independiente, no, ya no tiene un distribuidor. Ya la gente de ventas pertenece a otro *outsourcing*, que no es Atento, no sé el nombre de este *outsourcing*. Pero también ellos

contratan pero pertenecen o los controla Telefónica. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Esto implica una coexistencia en el presente de dos modelos de CAC. Por un lado el modelo anterior al 2011, con una división clara entre los ejecutivos de atención empleados por Atento y el Área de ventas, cuyos recursos humanos son contratados por un distribuidor. Por otro, los CAC posteriores cuyos recursos humanos son proporcionados por el *outsourcing*.

En este caso, las exigencias que se requieren a los agentes de ventas dependen de aquellos que los hayan contratado. Se trata en general, de un esquema de sueldo base más las comisiones otorgadas por volumen de ventas. Para el caso de los agentes de ventas contratados por el distribuidor, nos comenta un empleado de este tipo:

E3: (...) nos pagan sueldo base más comisiones. Pero el sueldo base... pues es nada. Lo que nos iba bien eran las comisiones. Pero pues, no nos pagan comisiones, nada más el sueldo base. Son setecientos pesos a la semana (...). (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014)

Donde se aprecia una diferencia con los ejecutivos, cuyo salario base es mayor en proporción con el bono. En ambos casos se tienen actualmente cuotas por líneas vendidas para alcanzar el bono, sin embargo, la contabilidad es diferente. Mientras que para los ejecutivos cuenta como alta de plan, para los agentes se cuenta como facturación. En este sentido las metas semanales son diferentes y han cambiado. Por ejemplo, a mediados del 2013, nos cuenta:

E3: Antes no teníamos cuota, cuando yo entré no teníamos cuota. O sea, vendieras o no vendieras. O lo que vendieras te pagaban, si yo vendía 60 a la semana o 50 a la semana esos te iban a pagar. (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014)

En este esquema, para cobrar las comisiones no existen cuotas a alcanzar, lo que se vendía era lo que se pagaba, la comisión era por venta. Ante esto, en el CAC

se tiene a un ejecutivo de atención que supervisa el volumen de ventas, como se lee en el siguiente extracto:

E1: Al momento que se da esta importancia a las ventas, se ve la necesidad de que un ejecutivo de atención se enfoque a checar a los de ventas, porque los de ventas... a ellos les vale. "Yo venda o no venda, a mí me pagan, pues sí, tengo que comisionar, pero..." literal eh literal. Entonces tienes... necesitan un capataz. El distribuidor no se hace responsable aunque le conviene no se hace responsable y a quien... truenan es a Telefónica. El gerente de Centro de Atención, si pertenece a Telefónica. No pertenece a Atento, entonces pus... las quejas de Telefónica de la falta de ventas van a llegar directamente a ese gerente. Y como a ese gerente lo fastidian nos van a fastidiar a todos los ejecutivos ¿OK? Mediante eso, existe... se pone la función de un ejecutivo, de manera mensual que se enfoque al área de ventas. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Ello significa, estar supervisando el área de ventas cuyo control no proviene del empleador, proviene del área de atención. Esto incide de manera directa en el "comisionamiento", es decir, los bonos que recibe el agente de ventas. Sin embargo, estos esquemas no son fijos. Tal como nos explica:

E2: (...) un sistema de comisionamiento, va variando cada 6 meses, cada año, cada 3 meses. Lo van cambiando...

Entrevistador: No hay nada escrito, digo, si está escrito, ¿no hay nada seguro?

E2: No, no, cambia, hay veces que te puede ser más beneficioso y a veces te puede perjudicar más. Lo que se cuida más es la mala venta (...) (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

En este caso se cambió en los esquemas de comisionamiento por venta de los agentes en el CAC. Se presentó que estas comisiones no se pagan si no se alcanza un mínimo, estas condiciones llevan a lo que nos comenta:

E3: (...) como que, yo ya planeaba salirme de ahí, porque si ya estoy algo chocado de... de... del área de ventas, porque si es muy muy cansado. Porque hacemos muchas cosas, entonces mi compañera y yo (...) junto con mi jefa... ya estamos muy chocados porque... nuestro jefe... nos bajó y... porque nos ponen una cuota: "tienes que vender tantos equipos". Primero eran sesenta, ahora son... después eran setenta y seis, ahora son cien a la semana. (...) (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014)

El cambio al esquema de por cuotas, no sólo se introdujo en el transcurso de un año, sino que se ha hecho más alto. En este caso se señaló que incluso en el mes de Julio de 2014 la cuota de líneas vendidas subió a ciento veinte, como nos relata: “Y ciento veinte planes. Eso no, es imposible. Entonces: «¡si no los vendes pues no te voy a pagar!»». Entonces prácticamente el trabajo lo hacemos gratis.” (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014) Ante esta situación se dejan de percibir las comisiones que se daban de la siguiente manera: “pues no tiene mucho que cambiaron... dejaron de... pagarme como me pagaban. Porque de comisiones eran como tres mil pesos a la semana.” Para ahora sólo percibir el sueldo base de setecientos pesos.

Esto lleva a que los propios empleados aprecien falta de compromiso del jefe (el distribuidor) para con ellos, y lo manifiestan a través del símbolo hartazgo. Como vimos más arriba: “(...) yo ya planeaba salirme de ahí, porque si ya estoy algo chocado de... de... del área de ventas, porque si es muy muy cansado.” (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014) se trata de la frustración que implica trabajar gratis. Lo que lleva en este caso a la acción de la búsqueda de otro empleo para “salirse de ahí” como se vio más arriba.

Cuando se hace el cambio de organización en el área de ventas, se tiene otro esquema de comisionamiento, que es percibido por los propios empleados. En el siguiente fragmento nos explica el cambio en el área de ventas y las implicaciones para los requerimientos de los empleados por *outsourcing*:

E2: Habría que... bueno, es Telefónica, es Telefónica, si no hay distribuidor: "es mío". Por eso, Telefónica tenía... y se tardó... en absorber los CAC's. Porque estás regalando el dinero a... a lo tonto.

Entrevistador: Entonces no le genera comisiones a los que estén ahí de este...

E2: Tal vez le genere comisionamiento, no directa, sino indirecta.

Entrevistador: Al *outsourcing*...

E2: No, al *outsourcing* no, ese no se lleva una comisión ahí. Ahí, tal vez el único comisionamiento que le paga a ese *outsourcing* por índices de venta... al vendedor. Pero (...) si vendes por lo menos, ah... 77 prepagos en el mes...te voy a dar un bono de tanto. O una comisión de tanto.

Entrevistador: Pero realmente el dinero que hubiera pagado a un distribuido es mucho menos de lo que ...

E2: Si, si, y es, es, totalmente diferente. Este... podría ganar más, tal vez, los *outsourcing* propios de un distribuidor, los vendedores propios de un distribuidor. Porque ya tienen un sueldo fijo, sus comisiones son diferentes, pero tienen más presión. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

En el segundo tipo de organización se tiene entonces por volumen de ventas, pero ya no se tiene en el intermediario al distribuidor, ahora se trata de un *outsourcing* que paga el bono directamente al empleado. En el esquema de comisiones donde intercede un distribuidor se pagaba directamente al distribuidor y al agente de ventas, no por la plusvalía, sino por la ganancia producto del servicio que se presta a través de dicho aparato. El esquema de comisiones varía, pero se encuentra plenamente identificado a quién se debe realizar el pago por medio de las bases de datos que vinculan los números de referencia de: a) la terminal (teléfono), b) línea (SIM), c) vendedor (persona física), d) punto de venta, e) distribuidor.⁵ De establecer correctamente este vínculo en el sistema depende que se paguen las comisiones a los diferentes niveles de la distribución implicados: el agente de ventas y al propio distribuidor, por parte de la matriz Telefónica-Movistar. En el siguiente extracto, nos explica un esquema de comisionamiento:

E2: (...) los esquemas de comisionamiento (...) funcionaban haz de cuenta más o menos así: por cada línea que tu vendas..., tú [el distribuidor] compras un teléfono, tu teléfono, el teléfono..., este teléfono cuesta 500 pesos, tú no lo vas a comprar en 500 pesos, no. Te lo voy a dar en 350 pesos, no, el teléfono te va al costo: "ten". Este teléfono viene con una SIM, un chip, "tú [distribuidor] lo que vendes es el chip, tú [distribuidor] no vendes teléfonos, tú [distribuidor] vendes líneas". Esa... esa activación de la línea... tiene un comisionamiento, "si tú vendes... cada línea cada línea que tu vendas de un teléfono de

5 El detalle y tecnicismos de estos datos se abordan en la dimensión de la dinámica laboral, véase Capítulo IX, apartado A.2.

gama baja, los cacahuatitos, te voy a pagar 100 pesos”, vamos a decir 50 pesos por la activación. Que lo registres bien (...). De esos 100 pesos, de esa activación, de esa línea tú vas a ganar además, el 20% anual de lo que él recargue.

(...) además de eso, para incentivar la recarga, (...) si te hace una recarga de por lo menos 100 pesos en una o varias exhibiciones durante el primer mes, te voy a dar... el 50% de esa recarga. Por lo menos de 100 pesos, tenía que ser... topado a 50 pesos...

(...) Tú por lo menos que te ganas la... te ganas la activación y te ganas la comisión, la anual no lo sabes... puede ser...: "pues activo varios y ya gané", no. Hay un monitoreo, día a día, mes a mes, semana a semana. De la actividad de la línea, si tiene movimientos, si llama, si mensajea, si recibe llamadas, si recarga y cuánto recarga... el distribuidor recibe una lista, de cuánto recargó, cuánto habló o índice de mala venta, se llama. Cuando la activaste y nunca en su vida le puso pero ni un peso.

(...) Es una mala venta, y va penalizada para ti [distribuidor], te quito lana, de lo que te voy a pagar te descuento... (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

De este extracto se desprende que el área de ventas, no recibe su comisión directamente de la ganancia de las terminales (los teléfonos celulares), pues estos se encuentran subsidiados. Es decir, Telefónica-Movistar al igual que otras compañías celulares pierden dinero con la venta de equipos. Pues su objetivo es vender líneas, es decir, cobrar dinero por el servicio prestado a través de dicho aparato. En este sentido, la venta implica al índice de mala venta, ya que si se vende una línea que no se utiliza, entonces se perdió dinero con esa venta. Sin embargo, se diseña el sistema de comisionamiento para promover que el vendedor busque hacer buenas ventas, es decir, que busque personas que consuman el servicio continuamente.

Una de las consecuencias de la absorción de la distribución en el CAC por parte del corporativo e introducir un *outsourcing* es que aparecen otro tipo de puestos en el mismo. Por un lado la figura del técnico y por otro el del cajero, directamente revisando equipos en el centro de atención, los cuales se exploran en el siguiente apartado.

iii. Otro tipo de empleados: Técnicos y Cajeros/Administradores

En el nuevo diseño del CAC, se encuentran directamente los Técnicos y los Cajeros/Administradores. Los primeros se encargan de la revisión de equipos para ver si procede iniciar el trámite de servicio técnico. En segundo lugar, ahora se tiene a empleados de *outsourcing* como son los cajeros/administradores, encargados de llevar las finanzas, pues el corporativo de Telefónica absorbe la distribución:

E2: O sea [anteriormente], totalmente la cuestión de dinero... ventas, CAC no se hace responsable es su bronca. Actualmente Telefónica, ese *outsourcing* también contrata a un cajero. El tema finanzas ya lo lleva directamente el CAC, aunque haya un distribuidor, porque también el tema almacén que era de... responsabilidad del gerente de CAC, tenía un... ya sea que el CAC fuera muy chiquito el propio gerente se encargaba del almacén. En el almacén estaban todos los teléfonos, tanto para venta como para servicio técnico. Ahora, y no es muy viejo esto, no tiene mucho. Ahora, el almacén lo lleva otra persona de otra empresa completamente diferente, otro *outsourcing* que no es Atento, que no... que no es un distribuidor, él es el dueño del del... almacén ellos lo administran para que no haya malos manejos, porque si eran buenos... o sea ellos llevan eso. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Así, en el nuevo esquema las finanzas son controladas por un *outsourcing*, a estas figuras se les requiere en términos de las habilidades requeridas para las nuevas exigencias: “E2: (...) [ahora] otra persona [los cajeros/administradores] lleva las finanzas, porque en un principio el CAC empieza a absorber responsabilidades de finanzas de las ventas de los equipos, pero hay problemas porque: 'no me contrataron' vamos a decir, al gerente. No lo contrataron con un perfil de administrador... entonces si se dan de topes, digo. Si es difícil y obviamente hay muchos errores...” (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014). En este sentido los requerimientos al gerente cambian, y se hace evidente la necesidad de integrar nuevos tipos de puesto en el CAC. De igual modo, los técnicos, contratados por *outsourcing* se encuentran en el CAC, para hacer

diagnóstico in situ, para la viabilidad de una garantía, o evaluar si requiere una revisión más a fondo. Como nos explican en el fragmento siguiente, el caso en el que se requiere la intervención del técnico, cuando un ejecutivo no puede diagnosticar un problema:

E4: (...) Sino [lo diagnóstico] lo pasas directo con el técnico." (...) Bueno... me pasan con el... me dicen ya así "si es un problema del técnico lo pasas con el técnico" (...) O si no puedes revisarlo abiertamente tienes que pasárselo al técnico para que [él] te diga... [ejemplificando:] "no pues este equipo... no te dijo que... que lo golpeo. Pero aquí se nota... a leguas que se le cayó desde un... casi casi... de un tercer piso ¿no?".

Entrevistador: Aja. Y el cliente está ahí...

E4: No, en el momento no. Obviamente eso lo pasas por fuera y ellos revisan y tú le dices: "No pues es que se nota que le pasó esto, entonces no le puedo hacer válida la garantía." o "si, su teléfono está intacto, entonces... vamos a garantía." Y me deja el teléfono, yo le marco en cuanto esté o dese una vuelta en una semana... que es un aproximado... ya para que venga por el equipo..., o un equipo nuevo". Depende del... depende de las opciones del equipo es cuando le daban o un equipo nuevo o se lo reparaban". (...) (Entrevista 4: Ejecutivo en CAC, 01-08-2014)

En este sentido, cuando se presenta un problema no se tiene que enfrentar sólo al cliente, ya que además le permite acceder a argumentos de orden técnico para negar un servicio.

iv. El perfil de la contratación de la mano de obra por tipo de empleado y de puesto

En los Cuadros 1 y 2 concentran Nombre de la Empresa, el Perfil de Contratación, Funciones, Sueldo, Prestaciones y Horario, ofrecidos por Tipos de Puesto. Se encuentran ordenados por sueldo base de menor a mayor. De esta suerte observamos la jerarquía por tipo de empleado de acuerdo a su jefe: distribuidor (Grupo DARA), *outsourcing* (Atento y Digitex) y Telefónica. Donde se aprecia la jerarquía y el tipo de puesto, lo que conlleva un salario que va desde \$3 500.00M.N., hasta el Responsable del CAC (Gerente), con salario base de

\$10 500.00 M.N. que contrastan con un empleado de corporativo, es decir “interno”, contratado directamente por Telefónica (Pegaso Recursos Humanos) cuyo sueldo base alcanza \$52 000.00 M.N. Así como esquemas de “comisionamiento”, Bonos ofrecidos y otras prestaciones. Cabe destacar que estos Cuadros no son determinantes, pues como han resaltado los informantes calificados, los esquemas cambian incluso mensualmente. Por lo que si para un puesto se menciona un determinado esquema, no significa que la siguiente convocatoria de empleo gozará de las mismas condiciones o la que se ofreció ahora, en un momento futuro no tendrá cambios. Para lo que sirve el cuadro es para observar las jerarquías y sus implicaciones para las condiciones comparativas que tienen por tipo de empleado y de puesto. (Atento, 2015, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, Digitex, 2015b, 2015c, 2015d; Telefónica, S.A., 2016).

En el siguiente apartado, se pasará a describir la forma en que se adquieren los conocimientos necesarios y experiencia para desarrollar la dinámica de sus tareas laborales, esto para delinear las posibilidades que se fomentan en los trabajadores así como las limitaciones del mismo. Esto es fundamental para el control, ya que a través de los acentos en la capacitación se hace evidente el nivel de calificación/descalificación y por lo tanto dar cuenta de la cualidad del control, del personal que ingresa y del que continúa ante un ejercito.

Cuadro 1: Perfil de contratación por tipos de puesto

No.	Puesto	Empresa	Edad	Escolaridad	Características	Actitudes y habilidades
1	PROMOTOR EN CENTRO DE ATENCIÓN	DIGITEX.	19 a 35 años.	Bachillerato concluido o licenciatura trunca	Excelente presentación	Atender a los clientes en el centro de atención movistar, realizar ventas de productos, inventarios y reportes.
2	EJECUTIVO DE VENTAS DE PLANES MOVISTAR .	Grupo Dara: Distribuidor de telefonía Movistar.	Mayor de 18 años.	Bachillerato trunco o concluido.	-	Gusto por las ventas y facilidad de palabra
3	CAJERO (A): ANALISTA DE CAJA.	Atento Atención y Servicio, S.A. de C.V.	22 a 35 años.	Preparatoria o bachiller – graduado.	Excelente presentación.	Facilidad de palabra. Empática. Alto grado de responsabilidad y compromiso. Excelente habilidad de comunicación. Tolerancia a la presión. Atención. Trabajo en equipo. Manejo de objeciones.
4	EJECUTIVO DE VENTAS EN CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES.	DIGITEX.	20 a 28 años.	Licenciatura terminada o trunca.	Excelente presentación.	Mantenerse siempre actualizado sobre la oferta comercial vigente, precios, modelos, aplicaciones y usos.
5	ASESOR DE VENTAS Y ATENCIÓN A CLIENTES	Atento Atención y Servicio, S.A. de C.V.	23 a 35 años.	Bachillerato.	Excelente presentación.	Facilidad de palabra. Empático. Orientado a resultados. Orientación al cliente, valores y ética profesional. Excelente comunicación, dinámico e interés por aprender. Flexibilidad y organizado, sociable, extrovertido, con autoconfianza y tenaz, alta capacidad de negociación con clientes preferenciales.
6	“EJECUTIVO MULTISKILL” CAC.	Atento Atención y Servicio, S.A. de C.V.	23 a 30 años.	Licenciatura trunca o concluida.	Excelente presentación.	Facilidad de palabra. Empático.
7	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.	Atento Atención y Servicio, S.A. de C.V.	Mayor de 18 años.	Lic. Económica administrativa (Trunca, Pasante).	-	Excelente disposición y deseos de aprender. Trabajo bajo presión. Análisis orientación de servicio.

No.	Puesto	Empresa	Edad	Escolaridad	Características	Actitudes y habilidades
8	EJECUTIVO DE SERVICIO * CAC.	Atento Atención y Servicio, S.A. de C.V.	Mayor de 18 años.	Preparatoria Terminada.	Automóvil propio. Perfil ejecutivo.	De servicio.
9	RESPONSABLE DE TIENDA CAC.	Atento Atención y Servicio, S.A. de C.V.	25 a 35 años.	Licenciatura trunca o terminada.	Buena presentación.	Persona con Facilidad de palabra, actitud y disponibilidad. Proactiva, con ganas de aprender y desarrollarse.
10	GERENTE ATENCIÓN TELEFÓNICA.	Telefónica S.A.	-	Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Economía, Ciencias de la Comunicación y 70% de Inglés.	-	Trabajo en equipo, liderazgo, trabajo bajo presión, proactivo, foco en el cliente, orientado a resultados.

Fuente: Elaboración propia con base en Atento, 2015, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; Digitex, 2015b, 2015c, 2015d; Telefónica, S.A., 2016.

Cuadro 2: Funciones, sueldo, prestaciones y horario ofrecidos por tipos de puesto

No.	Puesto	Experiencia	Función	Sueldo base/mes. M.N.	Prestaciones	Horario
1	EJECUTIVO DE VENTAS DE PLANES MOVISTAR .	No necesaria	Servicio a clientes en el centro de atención. Brindar información de productos y/o servicios. Venta de planes y productos.	\$3,500.00	Pagos semanales. Esquema de comisiones al 100% sin tope. Comisión por venta de planes 1 a 4 \$60 por cada plan de 5 en adelante \$120. IMSS. Seguro de gastos menores. Seguro de gastos funerarios.	Tiempo completo.
2	PROMOTOR EN CENTRO DE ATENCIÓN	Preferentemente un año en ventas, atención a clientes y servicios de tecnología	Servicio a clientes en el centro de atención. Mantener una correcta exhibición de productos y con precios actualizados, así también, material pop actualizado. Mantenerse siempre actualizado sobre la oferta comercial vigente, precios, modelos, aplicaciones y usos. Realizar la facturación y cobro de los productos y servicios; contribuyendo a un eficiente corte diario. Generar los reportes de ventas que le sean solicitados, dar seguimiento a los planes de trabajo solicitados para incrementar ventas	\$5,000.00	Prestaciones de ley desde el primer día. Bono del 20%	De lunes a domingos de 11:00 a 20:00 hrs (descanso durante la semana)
3	CAJERO (A): ANALISTA DE CAJA.	Manejo de efectivo, cortes, inventarios, arqueos, atención a cliente, pagos con terminal bancaria.	Pago o liquidación de productos de telefonía celular.	\$6,000.00	Prestaciones de ley. Vales de despensa. Fondo de ahorro. Seguro de vida. Seguro de gastos médico. Aguinaldo a 30 días.	Disponibilidad de horario.

No.	Puesto	Experiencia	Función	Sueldo base/mes. M.N.	Prestaciones	Horario
4	EJECUTIVO DE VENTAS EN CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES.	Un año en ventas, atención a clientes y servicios de tecnología en celulares	Servicio a clientes en el centro de atención. Mantener una correcta exhibición de productos y con precios actualizados, así también, material pop actualizado. Realizar la facturación y cobro de los productos y servicios; contribuyendo a un eficiente corte diario. Generar los reportes de ventas que le sean solicitados, dar seguimiento a los planes de trabajo solicitados para incrementar ventas.	\$6,000.00	Prestaciones superiores desde el primer día (seguro de gastos médicos mayores, vales de despensa 10%, fondo de ahorro 13%, prima vacacional 65%, prima dominical 30%, días de aguinaldo 30 días)	Lunes a domingos de 11:00 a 20:00h (descanso durante la semana).
5	ASESOR DE VENTAS Y ATENCIÓN A CLIENTES	Atención a clientes, ventas de telefonía celular (deseable) o cualquier otro giro.	Promotor de ventas y atención a clientes	\$6,000.00	Prestaciones de ley y superiores. Bono. Vales de despensa. Fondo de ahorro. Seguro de vida. Seguro de gastos médicos. Aguinaldo a 30 días. Comisiones.	Disponibilidad de horario.
6	“EJECUTIVO MULTISKILL” CAC.	Ventas y atención a clientes	Orientación al cliente.	\$6,000.00	Prestaciones de ley y superiores. Vales de despensa fondo de ahorro seguro de vida seguro de gastos medicos aguinaldo a 30 dias	Disponibilidad de horario.
7	AUXILIAR ADMINISTRATIVO.	Conocimientos intermedios-avanzados de Excel y Office en general. Estructurada y metódica. Seguimiento puntual. Gusto por los números.	-	\$7,000.00	Prestaciones superiores a las de ley. Bono.	-
8	EJECUTIVO DE SERVICIO * CAC.	En ventas y atención a clientes	-	\$10,000.00	Prestaciones de ley.	Lunes a sábado.

No.	Puesto	Experiencia	Función	Sueldo base/mes. M.N.	Prestaciones	Horario
9	RESPONSABLE DE TIENDA CAC.	Atención y servicio a clientes. Ventas. manejo de personal. Solución de problemas. Reportes de ventas control de inventarios. Administración de sucursal. Experiencia de encargada de sucursal.	Manejo de personal. Solución de problemas. Reportes de ventas. Control de inventarios. Administración de sucursal	\$10,500.00	30 días de aguinaldo. 8 días de vacaciones por año. 65% de prima vacacional. 10% vales de despensa. seguro de gastos médicos mayores. 13%fondo de ahorro.	Disponibilidad de horario (lunes a domingo descanso rotativo).
10	GERENTE ATENCIÓN TELEFÓNICA.	De tres a cinco años en gestión de <i>call center</i> , campañas de fidelización y <i>cross sell</i> .	Incrementar la vida media de los clientes de pospago, ejecutando las estrategias de fidelización, renovación y retención, manteniendo la tasa de abandono de clientes en el nivel comprometido y minimizando el churn ^a económico del segmento. Asegurar el cumplimiento de objetivos mensual de clientes retenidos, renovados y contactados en las distintas campañas de fidelización para lograr las metas de ISC, <i>churn</i> económico, subsidio de terminales y % del parque renovado.	\$52,000.00	Prestaciones de ley y superiores. Contrato directo por la empresa. Oportunidad de desarrollo.	-

^a “El Churn de clientes, customer churn, customer attrition, o fuga de clientes, se refiere a la proporción o tasa de clientes de contrato (o suscriptores) que se van o dejan al proveedor de un servicio durante un periodo” (WebMining Consultores, 2016).

Fuente: Elaboración propia con base en Atento, 2015, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e; Digitex, 2015b, 2015c, 2015d; Telefónica, S.A., 2016.

2. Capacitación

Como veremos en este apartado la capacitación es un medio de control de ingreso del tipo de trabajador tanto de las características psicológicas como en la disposición para cumplir con el proceso, además de constituirse en el medio para enseñar los procesos necesarios para operar el servicio. De esta suerte se pueden distinguir dos procesos de capacitación, por un lado el proceso inicial que consta de dos fases: en primer instancia el periodo de capacitación y evaluación en centro de enseñanza, y en segundo un periodo de “sombra”. El segundo proceso es continuo, y forma parte de las tareas del Ejecutivo.

Además de estos procesos de capacitación formales, a lo largo de este apartado se observará la complejidad de aprehender los procesos, y que puede seguir durante meses de manera práctica: “E1: Ehh hay un proceso, hubo un proceso, de capacitación que considero, si no completo si no completo, si no bueno, si no mmhhh, excelente, creo que por lo menos teníamos un proceso de capacitación. Ya que conozco gente de Iusacell. Donde los aventaban al ruedo como va.” (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014). A este periodo de capacitación le corresponde un proceso donde cobra relevancia la estructura regional en la que se descompone el segmento comercial y administrativo de la empresa. En este caso la región Ocho, conformada por Puebla, Tlaxcala, Guerrero, Oaxaca y Veracruz (para una lista de las distintas zonas véase Capítulo: V.C.1).

E5: El curso fue en otro CAC. Bueno, sería en otra sala. Y ahí es toda la gente que es nueva de la zona o región ocho que es Veracruz, Puebla, Tlaxcala... todos ellos, este... reúnen a las personas nuevas. Y las capacitan.

Entrevistador: Si eran muchos, cuando van entrando así de... golpe.

E5: Depende. Depende, o sea... esta vez... la vez que me tocó a mí capacitación más o menos estuvimos como... mh ¿qué será? como diez... como diez, doce. Más o menos. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

También se debe “pasar” el proceso de capacitación en el caso de un Ejecutivo de Atención, que significa tiempo y esfuerzo por parte de los aspirantes. Quienes pueden llegar a considerar difícil, pues no todos los que inician el proceso llegarán al final, como se aprecia en el siguiente fragmento:

Entrevistador: ¿Se te hizo muy difícil la capacitación?

E5: Un poco, es una biblia. Estar estudiando y estudiando hacen... son varios exámenes y de acuerdo a como vas pasando los exámenes sigues en la capacitación. Y ya... dos personas. A la mejor esa... dijeron: "no" y se retiraron. Y los demás pues seguían presentando exámenes y todo... y ya. O sea... más o menos fue... pues si fue como mes y medio. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

El curso dura en entre mes y medio y dos meses, pero puede llegar a durar hasta tres. Sin embargo, la capacitación no termina con el curso, le sigue un periodo en el cual observan directamente el desempeño de un Ejecutivo de Atención experimentado. Ahí se dan a la tarea de asimilar la forma de interacción con el cliente y la ejecución de la correcta operación del software.

E5: Si, primero nos piden... nos piden... estar así como... se les dice: "como sombra". Atrás de las personas que ya saben. Después nos mandan unas...bueno, me mandaron como mes y medio de capacitación para saber todos los términos y comunicaciones, las informaciones que se van a proporcionar... de donde sacar todo. Y ya de ahí, nos vuelven... otra vez nos retornan al... CAC. Y atrás... somos igual sombras. Quince días, veinte hasta que ya... entramos... directos. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

Pasar a ser “sombras”, implica un trabajo extra para el Ejecutivo que muestra el proceso, ya que además de interactuar con el cliente se da a la tarea de explicar las funciones del software al aprendiz. En este último sentido, donde el ejecutivo es entrenador del personal en capacitación existe también control por parte del cliente.

E4: Si, bueno, me presentan a todos... y bueno: "si quieres aquí quédate junto a este canijo y ve cómo le hace y ya que vayas aprendiendo ya te ponemos a trabajar." Eso fue como... así fueron como tres-cuatro días ¿no?

Entrevistador: Y tú estabas ahí parado junto a él.

E4: Si, yo paradillo, junto, viendo qué onda.

Entrevistador: Y él te decía qué es...

E4: Pues de momento, también había gentes medias prepotentes que necesitaban el servicio como muy rápido que se ponían medios pesados. Y ya no podía contestarme ni decirme "mira... así le estoy haciendo... bla, bla, bla." Pero cuándo si se podía se me iba diciendo. (Entrevista 4: Ejecutivo en CAC, 01-08-2014)

Es decir, el desempeño significativo de este proceso depende de la propia interacción del cliente. Ahora bien, el entrar directo no significa que puede realizar todos los procesos sin ayuda. Se requiere experiencia debido a la complejidad de los procesos, que se abordarán en la dimensión de la organización de la dinámica laboral, como veremos a continuación en la interacción para la actividad laboral.

La complejidad radica en los procesos. Los procesos y con los procesos me refiero al protocolo que tienes que seguir para cada... para cada solución de cada problema ¿no? mh, los procesos como que, ... además el manejo de la paquetería. Hay varios sistemas que tienes que manejar para atender al cliente. Son al rededor que... 15 y tienes que dominarlos, tienes que entender para qué es cada uno, es, es bastante complicado. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

El problema de la capacitación es entonces el poder dominar las IT (véase apartado (A.1.i) y los programas que se requieren para atender al cliente. Por otro lado, tenemos los cursos de educación continua que se le piden cubrir a los trabajadores, en este caso, una Agente de Ventas y una Ejecutiva de Atención, reciben cursos en línea de Movistar, como se advierte en los siguientes dos fragmentos de entrevistas.

Entrevistador: Y ahí te avisan ... sabes qué: "si vas a poder trabajar aquí, está esta otra empresa . ¿Esta otra empresa te dio algún curso? ¿O cómo fue tú proceso?

E3: A no, los cursos los van dando... bueno, para aprender. Ahí te enseñan las chavas que están trabajando ahí y hay otros cursos que... obviamente ahí vendes planes y vendes teléfonos y todo eso. Los cursos te los va dando la empresa Movistar, pero ahí te los van dando por Internet o por video llamada. O tienes que entrar a la página y contestar preguntas.

Entrevistador: O sea, no son presenciales, es Internet, video llamadas, pero no es como que vayas a algún lugar.

E3: No, no son presenciales.

Entrevistador: ¿Y qué tal duran?

E3: Pues como una hora, más o menos.

Entrevistador: Entonces no es así, tan pesado.

E3: No, a veces los hacemos antes de entrar a trabajar. Así, llegamos una hora antes y ya tomamos el curso, y ya. (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014)

Entrevistador: Como mes y medio, de pura capacitación. Y ya de ahí continuamente te han seguido capacitando o ya has quedado...

E5: No, si te capacitan. Por ejemplo, hay audios, o cuando hay algo nuevo, te hacen tu cita. O algo así, cuando terminas de tu trabajo te piden media hora. O te desconectas del cliente o de atención y te retiras media hora a capacitación. De... equis... nuevo, y hay evaluaciones. Las evaluaciones nos piden estar un promedio de arriba de nueve. Sino, es como la segunda vuelta, así como que reprobaste y te vas en extraordinario. Entonces va una segunda vuelta... para saber, este... cada año nos hacen así como que una general. De todas las normas, las políticas, todos los procesos, los procedimientos que hay que hacer. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

Por lo anterior advertimos que la capacitación es diferenciada entre Agentes de Ventas y Ejecutivos de atención. En el primer caso se trata de un puesto cuyo jefe es un distribuidor, en el segundo se trata de Atento Servicios. En el caso de los Agentes de ventas se colocó menos énfasis en el aprovechamiento del curso y se enfoca más como un requisito. En el segundo caso se hace énfasis en el proceso de evaluación del aprovechamiento, donde existe un promedio mínimo, en pruebas parciales y generales. En ambos, los cursos de educación continua se llevan a cabo durante o fuera del horario de trabajo, en el primero antes y en el segundo después, pero en ambos casos es en lugar de trabajo a través de los equipos del conectados a Internet. Esto potencia la capacidad de cuantificar de número de horas y de personal que ha llevado los cursos, pero más importante aún: facilita la fiscalización del aprovechamiento de los cursos, indicadores que desde el punto de vista del trabajador pueden ser utilizados para seleccionar el personal que no podrá ingresar a la empresa o continuar prestando servicio en ella.

3. Jerarquía

En esta parte del análisis de las dimensiones se describe la jerarquía por empresa empleadora que permite clasificar a los trabajadores por el “tipo de empleado”, y que al observarlo en el CAC se corresponde con la jerarquía de su organigrama a través de la distinción del tipo de puesto. De esta suerte, en la parte superior se encuentran los empleados cuyo empleador es directamente el corporativo, Telefónica México quienes en el CAC ejercen el puesto de Gerentes. A las empresas de *outsourcing*, es decir, empresas como Atento, Digitex y Almara⁶, se encontrarían en un nivel intermedio, quienes pueden colocar ejecutivos de atención, al interior de CAC. Y en la parte más baja, se encuentra a los empleados por los distribuidores como Agentes de Ventas. Si bien, después del 2011 no se tiene noticia de que a los distribuidores se les permita establecerse en los nuevos CAC, éstos continúan prestando sus servicios en los que han abierto antes de ese año.

Tenemos pues tres tipos de empleados de acuerdo a la propia distinción que se encuentra por parte de los empleados, tal como nos lo explica:

E2: (...) se refiere a que son tres ah... tienen tres jefes diferentes... son... no trabajan para la misma empresa, al final de cuentas todos trabajan para Telefónica, de una manera más indirecta, pero directamente solamente el responsable del CAC, gerente, es el que es empleado de Telefónica-Movistar directamente paga su sueldo... en el caso de los de Atento, Movistar paga indirectamente su sueldo, porque es un *outsourcing*... así se llama, alguien que le provee el servicio de recursos humanos, específicamente a él, a Telefónica y es Atento, aunque le paga Telefónica alguien más los controla, mi jefe es Atento, no mi jefe es... Movistar y en el caso de esos terceros que serían los del distribuidor, pues ni siquiera Telefónica les paga, esos terceros les paga el distribuidor. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

En este sentido se reconoce la diferencia de pasar del nivel de Ejecutivo de Atención al Cliente a pasar a formar parte del corporativo, es decir, pasar a formar

⁶ Aunque hay que resaltar que colocamos al mismo nivel de jerarquía a estas empresas la capacidad de colocar ejecutivos al interior del CAC, aunque no en importancia, ya que Atento precede a las dos anteriores en su relación con Telefónica en México. Tal como se ha expuesto en el avance Invierno 2014.

parte de Pegaso Recursos Humanos. Cuando se es de un *outsourcing* se reconoce que se tienen las prestaciones de Ley, como es el caso de Atento. Así, resulta relevante que se haga la distinción por más de un empleado con respecto al tipo de empleador, no solo por el contexto que supone la estructura institucional, sino por el símbolo que impone:

E6: Este, aquí básicamente si lo que me llama la atención este... tenemos, en esta empresa hay... tres tipos de empleados. Los externos, los internos y los de toda la vida, digamos ¿no? Entonces este, los externos los compar... los contratan por un *outsourcing* que es donde yo entré la primera vez, después... este si hay una... hay un libre... un un un lugar para hacerte interno, lo hacen, ya cuando eres int... cuan... cuando eres externo tienes las prestaciones de ley que es: tu IMSS, el el aguinaldo, todo lo que te brindan aquí en México. Una vez que eres parte de de... de la nómina interna directamente de Pegaso, que aquí es la razón social, este ya entonces aumentan tus prestaciones, porque te aumentan los días de vacaciones, ya estas dentro del fondo de ahorro, caja de ahorro, este... mh... atenciones especiales (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014).

En cuanto las estructuras tenemos, que si bien cambian las prestaciones, éstas prestaciones presentan subjetivamente una valoración que se hace patente cuando alguien pasa de ser “externo” (de un *outsourcing*) a “interno” (contratado por el corporativo):

E6: Nos felicitamos... cuando alguien se pone interno: "oye, a ese chico lo hicieron interno" y todo es así: "¡Felicidades!" globos, abrazos, porque más que permanecer a... más que permanecer a lo interno y guau, este... lo ganaste porque... para nosotros es un premio tener... ser interno por las prestaciones que te dan. Yo creo que más que nada, lo hacemos por eso ¿no? porque dices: ya tengo estabilidad, es porque ya estás estable. Porque muy difícilmente... Pegaso se deshace de su gente... que es interna. Muy difícilmente. (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

Encontramos entonces el código de estabilidad, como un reconocimiento, un premio al trabajo desempeñado. Esto tiene implicaciones importantes para el control de interacción entre el ejecutivo de atención y el cliente. Ya que es el

ejecutivo, que viene del corporativo el que controla el proceso de trabajo, auspiciado por el cliente. De esta manera el cliente ejerce poder:

E1.: (...) "a ver ¿cuál es tu problema?" y yo siempre muy sincero: "a ver, siempre el cliente va a decir: ¿no hay otra persona con quién pueda hablar?" yo soy muy sincero y te voy a decir: "ahí está mi gerente ¿quieres hablar con él? puedes esperarlo, se va a tardar en desocupar como una hora, puedes hablar con ella, no hay ningún problema. Te voy a ahorrar mucho tiempo, te va a decir lo mismo que yo porque ella no es Dios. Entonces ¿quieres esperar? adelante ¿quieres una solución? la solución, no la que tú quieras, la solución (soy un poco brusco, así soy yo) la solución te la voy a dar acá. Aunque no te parezca es la solución, te la voy a dar acá ¿la quieres?" - "no", - "¡Hey! ¡Ahí te va uno!". Entonces bueno, esos niveles de atención, también te hacen encuestas telefónicas de calidad... hay otra área, que se dedica a hacer encuestas de calidad, tienen el número del cliente, le van a marcar: "oiga, ¿usted acudió al centro de atención telefónica?" - "Si", "Ah bueno, queremos hacerle una encuesta de servicio" - "OK". "¿qué le pareció la atención?", - "muy mala por esto y esto" o "muy buena, por esto y esto". Eso también te cuenta para que te den ese bono. Como ejecutivo eso, eso cuenta para que te den ese bono (...). (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Tenemos pues al gerente que como representante institucional de la empresa ejerce control, pero también el cliente, en la propia interacción desde una posición de poder. Ya que de no recibir lo que demanda, ejercerá su posición de poder a través del gerente. Del mismo modo, en última instancia, si no es satisfecha su demanda, el mismo cliente puede castigar o premiar a través del control de calidad y la obtención en su caso, del "bono"⁷.

Estos tres tipos de empleado tienen relaciones laborales específicas, que son producto de elementos que se encuentran en distintos niveles de concreción. Como veremos, se expresan de diferentes maneras en las diversas seis dimensiones de análisis.

⁷ Este mismo elemento de recompensas nos ocupa en el siguiente apartado donde ahondaremos la situación de éste para los empleados que tienen la menor jerarquía en el CAC, los empleados por un distribuidor.

C. Tecnología

A partir del análisis de las entrevistas se tiene como la principal tecnología dos tipos de software que se utilizan en el proceso de servicio al cliente. Y que como se observó en el apartado A, el tipo de tecnología se construye desde los aspectos: (a) quien decide qué tecnología usar; b) quién la produce; y c), cómo incide en la organización del trabajo. Aquí se distinguen dos subpuntos, el primero de carácter estructural y el segundo de interacción. En el primero se distingue como medio de organización del flujo de atención y el segundo como medio para lograr la interacción con el cliente. Finalmente, encontramos la tecnología que incide a través del proceso, y que requiere de la destreza de los empleados.

De esta suerte en el primer tipo de carácter estructural, encontramos al gestor Qmatic que controla los tiempos de la atención. Por otro la tecnología como medio de la interacción. Y finalmente en el nivel de los paquetes de *software* operados por el Ejecutivo y que le permiten resolver los problemas las demandas del cliente.

Como se vio en el apartado “A.1.i. Ejecutivos de Atención”, el Qmatic mide los tiempos que se ven reflejados en los “niveles de satisfacción de cada CAC”. A esta medida objetiva corresponde al tiempo de atención y que se ve reflejado en el bono que reciben por atención en el menor tiempo. El segundo tipo es la que incide en el proceso de trabajo, se trata del software y hardware que proveen servicios tras la operación directa del cliente y se revisará a mayor detalle cuando se analiza el espacio del CAC en el Capítulo X. En este apartado nos concentramos en la tecnología, fundamentalmente *software* que opera el Ejecutivo de atención a cliente.

En el CAC se encuentran al menos 15 programas cuyas funciones deben ser conocidas por los Ejecutivos de Atención y de los cuales cuatro son los principales, a saber: Front End, Altamira, Sistema de Clientes Latinoamérica (S.C.L.) y

CATER.⁸ El primero, Front End es el software a través del cual se hace la consulta de toda la información de las líneas tanto de prepago como de plan. En segundo lugar se tiene al programa Altamira, donde corren las líneas de prepago. En tercero, se tiene el S.C.L donde corren las líneas de plan en América Latina. En el último, se tiene el sistema de control de inventarios. Dominar estos programas supone las mayores dificultades de aprendizaje al inicio de su experiencia⁹.

En este rubro, también podemos distinguir códigos como: Proyección de la tecnología, la trayectoria, sus ventajas y restricciones de la misma:

E2: Ese sistema es SCL, muy complicado, está como en MsDos también, igual con una interfaz como más amigable, no nada más puro comando. Pero para hacer cada cosa tienes que seguir un procedimiento. Tienes que poner qué vas a hacer en una pestañita, después tienes que poner otra, después tienes que escribir algo específico, en otra ventanita. Y así tienes que ir avanzando, tienes que seguir un proceso para hacer, para ejecutar cada orden. Es un poquito como programación, entonces es un poco complicado, pero en SCL controlas las líneas de plan. Entonces ahí es cuando alguien dice: "es que yo contraté hace cinco años un plan con tantas líneas"... (...) En SCL, y alguien llegaba, te voy a poner un ejemplo, de en qué te ayuda ese: "es que yo contraté", un cliente de PyMes, que tiene 150 líneas es que yo contraté líneas con ustedes, este, hace 5 años, las usé durante tres, pero al principio di de baja 5 y después di de baja 2 y después contraté 3" y tú así... "aja, ¿y qué? ¿qué quiere?", -"bueno, me llegó un recibo de cobranza del Buró de crédito que debo de esas primeras 5 líneas (...) que debo de esas primeras 5 líneas todavía. Pero yo ya no sé ni qué línea es, o sea, yo la di de baja hace 5 años, no sé qué número sea, en mis facturas yo ya no la tengo"(...) Te hechas un clavado, ahí, pero es un clavado de, así: en la piscina de 5 metros. Sí, es un clavado profundo donde tienes que ir buscando uno por uno, ta va a salir una tablita y le vas dando tun, tun, tun apuntas: "no, ésta no es, acá no está". Es algo complicado, no creo que lo sepan hacer bien, ahora, porque es algo muy complicado que... mi amigo que te digo el que tenía mucha iniciativa, él me enseñó a usarlo. Y yo ya lo prefería, a hacer... de repente a hacer cosas en el principal que es Front End, pero es más eficiente, te va a dar una respuesta más clara, este sistema. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

A pesar de que se considera al SCL como una herramienta poco amigable para el usuario se reconoce que es ahí donde se podían resolver problemas

8 Además se han ubicado otros programas como: SIGI, Bitácora Renovación, Portal de ventas, MI3, Ofertador y BGH.

9 La otra es el aprendizaje de los protocolos de trabajo conocidos como Instrucción de Trabajo.

complicados de los clientes “Premium”. Aunque el procedimiento es complicado dado que se tienen que seguir procesos específicos para cumplir cada orden, y con ello resolver el problema del cliente. Además que les da las respuestas para cada una de las líneas, se advierte que se desarrolló una preferencia por este sistema. Aquí es en donde reside la capacidad para poder brindar un “servicio de calidad”, es decir, la capacidad de poder resolver el problema al cliente.

La estrategia de aplicación de software de Telefónica lleva en este momento al desuso de Altamira y S.C.L. por parte de los ejecutivos del CAC con privilegios de superusuario. Para favorecer Front End como software de uso para el ejecutivo de atención aunque sea más fácil de usar, pero menores posibilidades.

E2: Tenías que estar... estar entrando porque si se te expira te la pueden resetear, pero... una buena regañada... te la van a hacer de jamón. Bueno, entonces en una de éstas ya no puedes entrar: "pun pun pun... no, pus ya lo volaron", -"Si, ¿qué pasó? ya no, no hay acceso para los ejecutivos..." y es que podías hacer muchas cosas que no puedes hacer en Front. QUITAN privilegios, también al ejecutivo... (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

De acuerdo a lo que se manifiesta en el extracto anterior, se eliminaría una de las principales dificultades señaladas: la falta de una interfaz del usuario “amigable” en las aplicaciones. Pero los dejarían sin posibilidad de acceso al sistema para poder resolver problemas que requieren un análisis profundo ya que se relegaría estas funciones a técnicos especializados, con acceso al (*software*) Back End. Técnicos que no se encuentran en contacto directo con el cliente como lo son los ejecutivos de atención.

Al, mismo tiempo y en contraste con las ventajas señaladas, también se ha notado que en Movistar se tienen mejores aplicaciones que las que tiene su competencia Telcel. Ya que las que presenta su competencia no tiene interfaz gráfica basada en iconos, es decir, se trata de software cuyas instrucciones se

alimentan a partir de una terminal de comandos (tipo MsDOS [Microsoft Disk Operating System]). Como se relata:

E2: (...) en comparación con lo que usan en Telcel, yo no lo he operado nunca, pero es una basura el de Telcel. Una basura, está en MsDos, y así metes comandos como de programación en... de verdad, como en MsDos... pero me lo han platicado y para mí es un terror, no lo conozco pero de verdad. Y yo los veo así cuando he ido a que me atiendan en Telcel, y así como que: "no es tan fácil como que lo metes...", -"NO" y buscan y se van y dices... ahhh, digo, pobrecitos. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

En ese sentido, aunque se han introducido herramientas más limitadas para el Ejecutivo de Atención, se tiene la perspectiva de que la empresa se encuentra innovando para mejorar.

E2: (...) es buena la idea... es bueno el principio... están simplificando las cosas. En ese sentido, están simplificando las cosas para que no andes de una ventana a otra a otra. Te lo juro que yo tenía abiertas... llegué a tener 30 ventanas abiertas ahí abajito.

Entrevistador: ¿Y para uno solo... un solo problema?

E2: Si, si y ahí te estas brinque y brinque y brinque.... entonces si era... si era complicado. Entonces, yo creo que va por ahí... (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Como se verá en el apartado sobre la interacción con el cliente, la propia tecnología también habilita la posibilidad de resolución de problemas al cliente, si se tiene la iniciativa de hacerlo, como se ha señalado en entrevistas.

D. Historia

El eje de este apartado es delinear tendencias que hayan contribuido a entrar a laborar en un centro de atención a clientes. Dichas tendencias son de orden estructural, pero también implican una carga subjetiva dónde ambas delinear presiones para la acción e interacción. Esto contribuye a comprender el control

ampliado de trabajo por medio de la interpretación de la subjetividad con respecto a ponerse en el lugar y comprender el qué tan dispuesto está a colaborar o someterse al control. En este punto se pone atención sobre la forma de entrada, que tienen que ver con redes sociales y empresariales, así como valoración subjetiva producto de experiencia profesionales previas y del contexto.

El proceso de reclutamiento para entrar al CAC tiene una serie de pasos burocráticos¹⁰ que se han de cumplir, como es una entrevista por el Gerente del mismo. Ya sea como gente de ventas o como Ejecutivo de Atención.

Entrevistador: Entonces llegaste directamente...

E5: Directamente a entrevistas, a... con el gerente. Bueno, fueron entrevistas con dos gerentes. Y ya... quedaron en avisarme, más o menos ocho días si me... bueno ya... me, me dieron la entrada al trabajo

E5: (...) Y además que la única empresa que por la edad me aceptó.

Entrevistador: De plano.

E5: Si, de hecho por la edad me habían ya cerrado las puertas en varios lados y est... fue la empresa que me... me aceptó este... entrar a trabajar. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

En este sentido, lo que se ha logrado abstraer interpretando el dato empírico es que el entrar a laborar en el CAC requiere elementos que involucran el devenir profesional. Es decir, existen elementos relevantes desde la subjetividad del trabajador que lo llevan a decidir por este trabajo y que a la vez coadyuvan a su contratación posterior.

Así, se tienen elementos de las relaciones sociales, como miembros de la familia y relaciones laborales anteriores que llevaron a su inserción en el centro de atención a clientes. De esta manera se tienen personas que fueron contratadas vía recomendaciones familiares y amigos o bien vía de anteriores jefes y otros socios. Por ejemplo, empresas de *outsourcing* que prestan servicios o bien, distribuidores

¹⁰ Para los elementos formales se aportan desde el reglamento interno y convocatorias a puestos similares recavadas en el Anexo III.

asociados. En este sentido las recomendaciones e interacciones resultan relevantes como elementos que avisan y/o recomiendan a los sujetos para conseguir el trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo fue que llegaste a trabajar aquí en un CAC?

E5: Por... por un amigo que... que me informó del... del trabajo.

(...)

Entrevistador: ¿Tú antes habías trabajado algo comunicaciones?

E5: De comunicación... si, como seis años... si, como seis, siete años antes. Pero, con distribuidores.

Entrevistador: Con distribuidores, nunca directamente en un centro de atención.

E5: En un centro de atención, aja, exacto. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

En este caso, tenemos cómo el primer contacto con la plaza en el CAC se da vía la información proporcionada por un amigo. Sin embargo, después complementa que su contacto directo con la empresa no sólo se reduce a la recomendación, simple y llana, sino que conoce el ámbito desde tener una larga experiencia de más de seis años trabajando para distribuidores, es decir, particulares asociados a la empresa. Aquí tenemos que se pasó de empleado de un distribuidor en un espacio distinto a ser empleado en el CAC, gracias a que un amigo lo contactó. Este factor también resulta relevante en los siguientes dos casos, en el primer caso un empleado de corporativo:

E6: Este... fue básicamente por una invitación... yo no estaba muy convencida de entrar a acá, te digo, por esa... por esa imagen que yo veía en la empresa aquí en México. Sin embargo, ya estando adentro puedo decirte que estoy muy contenta... digo, con altos y bajos, pero por eso llegué, porque me invitaron a trabajar, un gerente mío. Le gustó mi... mi manera de trabajar. Este... ya llevo un poco más de año y medio, este... brinco de un puesto a otro y... y me gustó. Por eso llegué... así llegue a... a... a la empresa Telefónica. (...)pertencí a al segmento Almara y de Almara te dicen: "oye, sabes qué... te invito a ser parte de Pegaso", pero porque hay una... la vacante que yo iba a ocupar (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

En el siguiente caso se trata de un ejecutivo en CAC:

E4: a mí me contrata una agencia que se llama SP... SP Group. Entonces, SP Group, eh... cambia de agencia a Cognos... entonces Motorola cambia de agencia. Entonces Cognos me maneja... es quien me paga... quien me hace toda esa onda. Pero me dice: "la neta es que... ya no te podemos tenerte (...) y pues tienes que moverte." Entonces yo sigo contratado para Cognos y me mueven al CAC. (Entrevista 4: Ejecutivo en CAC, 01-08-2014)

Siguiendo este curso de análisis, tenemos que la conexión se configura por la relación que se tiene con empresas de *outsourcing* dedicadas al giro en telecomunicaciones y al conjunto de referencias de amigos y familiares que les avisan sobre la posibilidad del empleo. En el caso de un empelado dedicado a las ventas:

E1: Mi hermano (...) [tenía contacto con] toda la oferta... y él comunicaba a toda la fuerza de ventas lo que era la oferta comercial de Telefónica... de Movistar. Eh, conoce a mucha gente ahí, no... Entonces, cuando precisamente él se va... él ya me había dicho: "oye, no quieres entrar a trabajar al centro de atención" Y yo: "no, no". Pero cuándo él se va le digo oye: "si sabes de algo, no te digo méteme, avísame, si se puede si me gustaría" Entonces, exactamente cuando él se va, este surge una oportunidad, fui a entrevistas, la oportunidad fue para ejecutivo de atención al cliente. Esto es, estar en atención a clientes, en un centro de atención, un CAC. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

O bien, en el de ejecutivos de atención a clientes: "E3: A OK, es que este... bueno, yo estaba trabajando en Bershka y me salí porque ya estaba chocado, la verdad como que el ambiente laboral no era muy bueno, entonces... mi hermano trabaja aquí también y ya mi hermano fue el que me dijo del trabajo y ya por eso. (...) [él le dijo] A mi jefa que si podía hacerme la entrevista y ya me hizo la entrevista y ya me llamó." (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014) En estos últimos casos la historia familiar influye en la posibilidad de lograr este tipo de contactos de trabajo. Sin embargo, no sólo son los lazos los que definen la historia, existe la parte subjetividad que lleva a asignar el sentido positivo de trabajar para la empresa que ha llevado al trabajador a la acción de conseguir el trabajo. Porque puede ser mejor que el lugar donde trabajan por distintas razones, como el

ambiente laboral, las prestaciones, etcétera. Esta evaluación subjetiva también se aprecia desde quienes se encuentran en el medio de los distribuidores y observan el empleo en el CAC como una posibilidad deseable aunque distante:

E7: (...) O sea hay gente, que de verdad me ha dicho es que deberías estar allá. Pero pues, yo como quieres que yo diga: Ay mira, oye es que me han dicho muchos clientes que me tengo que venir para acá, ¿no hay chance de que me den trabajo acá? No, lógicamente ya está el palancazo, ya está el amigo del amigo, ya está el primo que no sé quién.

Entrevistador: O sea ¿si es muy difícil entrar a trabajar en un CAC?

E7: De cierta manera.

(...) O sea este *outsourcing* de repente desaparece y yo nunca trabajé para Movistar.

(...) Ahora, como te digo, me gusta envolver al cliente, entonces como me gusta envolverlo sé que fácilmente me puedo llevar, este, comisiones sé que fácilmente me puedo llevar... me puedo llevar...

Entrevistador: Más ganancias ahí.

E7: Aja, más ganancias lógicamente y más clientes. Entonces, por eso me gustaría más trabajar ahí [en el CAC]. Aparte como te digo, es algo más seguro no es algo que sea más al tanteo, es que mañana me lo van a quitar, es que no y si me lo quitan. Ahí por los únicos casos por los que te despedirían sería mal comportamiento o recorte, mal comportamiento sé que no tengo, sé que no voy a tener, entonces con los compañeros como con los clientes, no. Y por recorte, pues ya qué, pues ya qué, no me queda de otra.

Entrevistador: Si ¿no? Y dices que lo malo es que dices que es más por amigos o por el primo.

E7: Más al... más palancazo que... que otras cosas. U otra que hacen ahí es este... jalar gente, porque tienen mayor número de ventas, pero de que te sirve alguien que vende en el centro porque su local está bien situado. (Entrevista 7: Agente de Ventas, 08-10-2014)

En esta última cita, se destaca la perspectiva desde fuera del “palancazo”, del amigo, el primo, como obstáculos para llegar a trabajar a un CAC, entrar a trabajar a ahí, es por lo tanto difícil. Destaca la inestabilidad del puesto que tiene y la estabilidad que se percibe del CAC. Finalmente destaca el lugar donde se ubica, la ubicación es importante para tener más clientes y por lo tanto ganar un mayor sueldo producto de las comisiones. Aquí se puede apreciar un sometimiento

producto de haber llegado a trabajar en el CAC, por lo difícil que es acceder y por el compromiso que implica a nivel personal e interempresas.

A continuación examinaremos los elementos que conforman la regulación del trabajo, a partir de las normas de entrada, mantenimiento y salida desde la perspectiva del trabajador.

E. Estrategias de negocios de la empresa y uso de la fuerza de trabajo en el CAC

En la última parte de este Capítulo se presentan los cambios de estrategias de la empresa matriz orientadas a las exigencias a los trabajadores de atención y ventas. Desde la siguiente premisa: es a través del énfasis en los requerimientos de trabajo como medio para conseguir un objetivo, que es posible dilucidar elementos macroestructurales de esos mismos fines al nivel del corporativo empresarial han repercutido a nivel del CAC.

De esta suerte las siguientes reflexiones se dedican a examinar los requerimientos a diversos tipos de empleados que devienen de determinaciones macro, es decir del nivel de la matriz y que repercute en el nivel de la interacción micro. Aquí resulta importante lo manifestado en torno a los requerimientos de fidelización y portabilidad a los puestos de ejecutivo de atención y al Agente de ventas para el logro de metas y otorgamiento de los bonos. En el primer caso se tiene el énfasis en la fidelización y por otro, el énfasis en vender líneas nuevas.

Como ya se señaló más arriba, un elemento fundamental del área de ventas es vender líneas, no teléfonos, para generar ingresos a partir del esquema de comisionamiento. Generalmente se trata de líneas de prepago, sin embargo, uno de los requerimientos de ejecutivos es fidelizar al cliente de plan, es decir, renovar su plan para que continúe consumiendo los servicios que le ofrece la empresa.

E2: (...) Tú tienes que asignarlo manualmente, eso eran las "fides", ¿Cómo vas de tus fides? Tienes fides pendientes... fides pendientes, así se conoce en el medio...

Entrevistador: Eso es para dar de alta...

E2: Tu fide es... una fide es una fidelización, fidelizar un cliente es renovarle su contrato. Que sea fiel a ti, entonces tiene un año contigo o año y medio o dos años. Entonces, renueva su plan ya lo fidelizaste... por eso se llama fide.

Entrevistador: O sea renovaciones.

E2: La renovación del contrato... (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

El problema es que fidelizar a un cliente que de prepago se encuentra en contradicción con los requerimientos del área de ventas. Ya que esto no produce nuevas comisiones, por lo tanto, lo que sucede es que cuando un cliente prepago se presenta a renovar su equipo, se le vende una línea con el equipo nuevo, pues implica comisiones, por la venta y la activación, como nos explica:

E2: ¿por qué demonios?, ¿por qué?, ¿por qué... quieren vender más líneas? Yo entiendo que necesitas crecer tu parque de líneas, tú parque es que: "yo te compro un teléfono",-"yo tengo un teléfono". El que no tiene o que es de otra compañía que se venga con nosotros, "pero yo que ya tengo un teléfono... tengo la necesidad de comprar otro teléfono"...pero "¿tengo la necesidad de un chip nuevo? lo voy a tirar, ¡lo voy a hacer!"(...), tal vez se lo regale a alguien, yo me cansé de hablar de eso... (...)(Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Este primer bloque devela el problema, las exigencias del área de ventas es vender nuevas líneas, no fidelizar al cliente de prepago, que como veremos en el siguiente apartado tiene varias aristas, como son la limitación por la difusión, la posibilidad tecnológica, el tiempo de ejecución, la calidad en el servicio y el esquema de comisionamiento.

E2: Hay un programa que es renovación prepago, por eso, te decía, si hay algo para la renovación de los de... de los de prepago, la renovación prepago consiste en que tu línea tenga por lo menos más de 6 meses con Movistar y de acuerdo con cuánto recargues al mes... te pueden hacer un descuento, el descuento puede ir del 5 al 10 hasta con promociones hasta 50% en el equipo. Entonces ellos van a hacer un proceso, igual de

registro... pero con tu propio chip y te van a dar igual, solamente un teléfono. Estás fidelizando al prepago, ¡perfecto! bendita idea, sí. En teoría debe seguir vigente, lo que pasa es que nunca la difundieron, no la trabajaron, mi trabajo era enseñárselo a los promotores. Pero era muy complicada, era realmente un relajo porque tienes que checar los datos, porque el vendedor no tiene [acceso o la plataforma de software] Front End, esos datos... los checo yo [ejecutivo de atención] en Front End, pero el vendedor no lo tiene, entonces tiene que hablar a una línea que alguien se lo cheque, es tardado, es molesto, es ineficiente, realmente lo que quiere Telefónica es más líneas. Lo que quiere es presencia,(...) (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

En este sentido, se exige una cuota de ventas a los agentes puestos por el distribuidor o un *outsourcing*. Lo cual produce malas ventas, esto es sabido al interior del corporativo, tal como nos explica:

E2: (...) el expandirla [cuota de líneas]. Pues sí, la vas a expandir, pero con tus cifras fraudulentas no vas a ser real, porque lo que estás haciendo es mhh... estas nada más maquillando ahí tus cifras, había una (...) había una cifra todavía por ahí, por ejemplo, 20 millones de clientes. De esos 20 millones de clientes, nada más el 53% recarga, las otras no. (...) Ahí es donde, por eso tiene problemas la compañía, porque se dedican... Digo: "OK, vendiste 100 líneas este mes, pero de esas 100 líneas, 30, 50 solamente fueron nuevas. Las demás fueron que le cambiaron el chip." Entonces no son reales tus datos. Ahí influye mucho y por lo que se... se desalientan mucho los distribuidores. Porque él está vendiendo una línea, él está haciendo las cosas bien, (...) pero no recargan, entonces no está ganando. El tema de portabilidad, solamente por portabilidad te van a dar 100 pesos, tú te jalas una com... ¡ya! Igual lleva un proceso de... de comisionamiento. Esa línea por pasarse, una vez que tiene fecha de ventana de cambio entra en una lista que es cuando ya...: "ya está con nosotros ¿no? Ya está con nosotros, el momento de esa ventana de cambio tiene 15 días naturales para hacer una recarga de 100 pesos. Si no la hace, no te pago tu comisión, si la hace te pago tu comisión". Entonces puedes tener un comportamiento de por lo menos tres meses recargando, digo, todo está condicionado, es condición tras condición tras condición. Si lo ves con los grandes... se meten una lanota... no, no, no, no... lanota, los [distribuidores] chicos, pues si le echan ganas se pueden meter una buena lana... (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

De esta manera, la exigencia estructural del diseño se encuentra en aumentar el parque de líneas, lo que hace que la fidelización de los clientes de prepago no se lleve a cabo en términos de los que realmente es. Esto es interpretado de manera subjetiva con el significado de "realizar un fraude", pues es sabido que un

porcentaje de los que compran un celular nuevo lo hacen para cambiar de equipo y conservar su línea anterior. A pesar de que se les venda una línea con su nuevo equipo. En el fragmento anterior reluce otra forma de aumentar el parque de líneas sin vender un nuevo SIM. El rubro de la portabilidad numérica, se observa como beneficioso por el esquema de “comisionamiento” y para el cliente, a quien se le hacen promociones exclusivas, para aquel que se cambia de compañía. Esto se debe a que una portabilidad significa, en términos de la empresa el crecer el parque de líneas con un usuario que se encuentra comprometido a mantener su línea funcionando.

Como podemos ver los requerimientos de trabajo tienen el objetivo de conseguir incrementar el número de las líneas o bien, el de acrecentar la cuota de mercado una vez más en los indicadores del corporativo. Lo anterior, aun cuando eso signifique el tener una proporción sabida de líneas que no reportan utilidad a la empresa. Esto tiene incidencias a nivel del CAC, al exigir a por medio de bonos y vigilancia el incremento de líneas a costa de la fidelización de aquellos que ya son clientes.

F. En suma

En este primer apartado de análisis se tuvo por objetivo explorar los requerimientos que hacen evidentes estrategias que inciden en el ejercicio del control a través fundamentalmente de las dimensiones de la organización y la tecnología y de sus interacciones con las otras tres.

En primer lugar, el tipo de actividad se encuentra el diseño del proceso de trabajo decidido desde la Matriz. De esta forma en los ejecutivos de atención antes del 2008 destacaba un principio de especialización al estilo taylorista, después de ello con la figura del Fast Track el software, pasa a mediar la atención lo que generó cuellos de botella en la atención, finalmente tenemos la multifuncionalidad

de los ejecutivos de atención, en este sentido se aprecia un rasgo en el que se privilegia el control de los tiempos vía el software, pero se agiliza la atención. A lo largo de las diferentes organizaciones en el flujo de atención que se apreciaron de 2008 hasta 2011, y que continúan cómo se verá en el Capítulo X, se agregan las instrucciones de trabajo IT, como intento de estandarizar el proceso, pero que en la práctica se trata, más bien de una referencia para la interacción. Ahora bien se ha encontrado que al dicho diseño del control por la empresa se contraponen el control del proceso por el cliente. Tenemos pues, cantidad de tiempo a través de instrucciones de trabajo y sancionada por el software de atención de espera y de servicio contra la calidad del servicio al cliente. Un elemento a destacar, es que en el proceso de trabajo estos elementos resultan contradictorios subjetivamente para el trabajador, pero en otro nivel de realidad ambos coadyuvan para lograr mayor ganancia, controlar tiempos y estandarizar procesos por medio de las IT y del software para agilizar el proceso y a los clientes satisfechos, pero igualmente se tiene la importancia de la calidad del servicio para lograr, de igual manera, la satisfacción del cliente.

Por otro lado los clientes desean arreglar su problema rápido, aunque esto no sea posible siempre, por lo que para contrarrestar las exigencias del cliente los propios ejecutivos pueden apelar a otras instancias que proporciona la propia organización, por un lado el papel del técnico y por otro el del gerente. Tanto para validar las acciones requeridas para resolver el problema o bien para rebatir las exigencias del cliente.

El perfil de contratación define el ingreso al CAC, como se ha presentado, se tienen una jerarquía por tipo de empleado y de puesto, es decir por quien contrata y la posición que ocupa en el organigrama del CAC. Lo que define la cantidad de salario base, así como los bonos o esquemas de comisionamiento. Dónde en los

Ejecutivos de Ventas de Planes, encontramos salarios base mensuales de \$3 500.00 MN y cuyo requisito mínimo es Bachillerato concluido y una edad de 19 años. Estas variables se incrementan conforme aumenta la jerarquía del puesto, como el caso del Ejecutivo de Ventas en Centro de Atención a Clientes con Licenciatura trunca, 22 años y un sueldo de \$6 000.00 MN. Hasta un ejecutivo de servicio con \$10,000.00 MN aunque con menor escolaridad y edad mínima, Preparatoria terminada y ser mayor de 18 años respectivamente, pero dónde destaca el rubro “perfil ejecutivo” que invoca características fenotípicas y la distinción “automóvil propio” que alude a una cierta posición económica, ambos elementos corresponden a componentes subjetivos de una concepción de clase. En estos casos se trata de habilidades genéricas a las que apela para mantener los sueldos bajos, ya que existe un potencial ejército de reserva para estos puestos. A pesar de ello, la capacitación resulta valorada como difícil por los propios trabajadores, pues se debe estudiar mucho. En este sentido resulta relevante destacar que por un lado los requisitos son relativamente genéricos y por el otro subjetivamente se valora el haber concluido exitosamente la capacitación para ejercer el trabajo, como aprobar exámenes y el periodo de sombras y cuando ya están en el trabajo se percibe el control de la calidad a través de los cursos que se tienen que tomar de manera continua durante sus horas de trabajo o bien en horas extra no pagadas, para introducirlos a las nuevas políticas, cambios en las normas, novedades en el software y procedimientos.

El ámbito de las redes sociales resulta destacable en los casos a los que se tuvo acceso. Pues implican compromisos con anteriores jefes o familiares quienes los han contactado para acceder al trabajo, hecho que es reconocido por agentes de ventas fuera de los CAC a través del código “palancazo” como un elemento importante.

Finalmente se esbozaron las estrategias comerciales del corporativo por incrementar el parque de líneas, por ello se tienen los esquemas de comisionamiento que privilegian la venta de líneas sobre la fidelización del cliente, lo que paradójicamente, produce malas ventas.

De esta suerte, existen varias instancias que inciden en la práctica del control, desde las distintas dimensiones pero también por niveles de realidad, desde luego no todo es control, encontramos el consenso y la cooperación que pueden incluirse en el código de lo proactivo, que discutiremos más adelante. Pero desde luego, las dimensiones de la organización y la tecnología aportan de manera destacada el control del proceso de trabajo a nivel tanto estructural como subjetivo durante la interacción, en la que confluyen el control desde la empresa y desde el cliente.

Capítulo VIII: Análisis de flexibilidad en dos CCT

Este análisis se ocupa de la tercer dimensión de las configuraciones sociotécnicas, como las presenta De la Garza (2005b), que responde a las relaciones laborales, donde notaremos fundamentalmente dos puntos que se compone de dos puntos fundamentales, en primer lugar la bilateralidad del sindicato y en segundo la flexibilidad del trabajo. La exposición de este capítulo se articula con respecto el eje de la flexibilidad del trabajo y al final se retomará el tema de la bilateralidad, que recupera los elementos que devienen del contexto histórico. Los casos que se exponen se retoman a partir de una descripción de la ubicación contractual de los empleados que desempeñan sus servicios para el grupo Telefónica Movistar, y de aquellos que lo hacen en el CAC en particular.

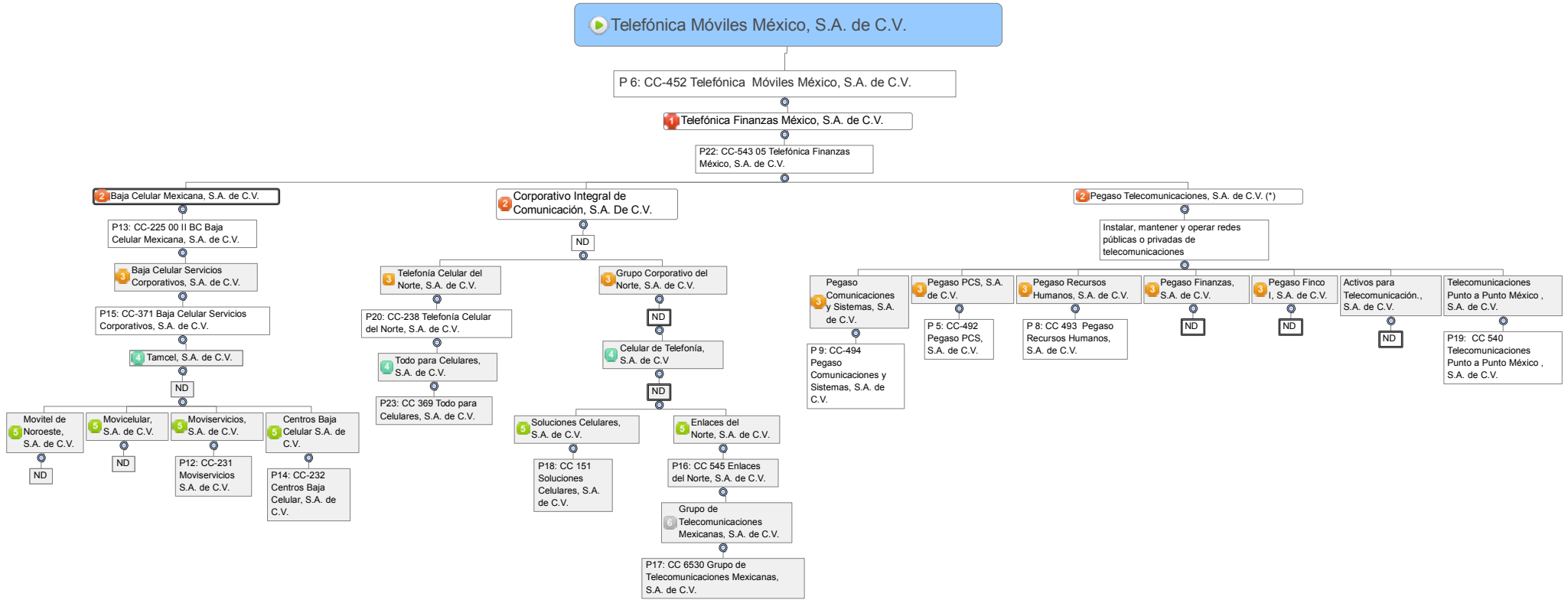
Así, en el apartado descriptivo, se señalan las particularidades que guardan los CCT y la forma en que se sustenta el análisis posterior. Para ello, la descripción retoma aspectos del contexto de la situación histórica que los condiciona, el número de trabajadores que lo componen y la relación que sostienen las empresas y sindicatos con respecto a la CTM. En el Capítulo: IV.B., se mencionó que tras el callismo se promovió la integración de los obreros, campesinos y sector popular en la estructura del poder del PRI. De ahí que en 1936 se formó la CTM como una de las centrales. De esta suerte con Xelhuantzi López (2005) se han distinguido dos periodos en la cronología de los contratos de protección, el primero de 1940 a 1979 y el segundo de 1980 al 90, periodo en el que aparece la FSCNT, independiente de esta última.

El apartado propiamente de análisis se encuentra basado en los ítems propuestos por Enrique de la Garza y Alfonso Bouzas (1998), quienes dividen las dimensiones contractuales relevantes en aspectos de la flexibilización laboral. Estas

dimensiones desglosan la injerencia del sindicato de acuerdo a las cláusulas que contiene el contrato colectivo de trabajo, a saber: a) la flexibilidad tecnológica, organización o instrumentación de cambios tecnológicos; b) la flexibilidad en el empleo, que incluye: *outsourcing* y contratación/despido de trabajadores, tanto eventuales como de confianza; c) flexibilidad en el proceso de trabajo, a la que le corresponde: movilidad de: puestos, categorías, turnos y localización; por último d) flexibilidad salarial y que implica la administración de la jornada de trabajo en la relación tiempo-retribución monetaria; los incentivos y prestaciones. Esto resulta particularmente relevante, ya que en vez de tratar de hacer un índice que describa de manera general el nivel de flexibilidad, se presenta una evaluación hermenéutica de carácter cualitativo. En este sentido, el objetivo es conferir sentido a través del contraste de la situación concreta en que se presentan los CCT.

Como se vio en el Capítulo: V.C., en el momento del ingreso de Telefónica en México el espectro radioeléctrico se encontraba en posesión de empresas a las que se les había otorgado la concesión, como son: a) Baja Celular Mexicana, S.A. de C.V.; b) Movitel del Noroeste, S.A. de C.V.; c) Corporación Integral de Comunicación, S.A. de C.V.; d) Grupo Corporativo del Norte, S.A. de C.V. y; d) Pegaso Telecomunicaciones, S.A. de C.V. Donde se localizaron 16 filiales con contratos colectivos de trabajo (CCT). En el Esquema 1, se presentan los nombres de los contratos colectivos de acuerdo a la jerarquía que ocupan las empresas al interior del grupo¹. De igual forma en aquel apartado se mencionó que por diversas fuentes existen al rededor de 2900 empleados directos por Telefónica.

¹ Similar al organigrama que se presentó Capítulo V, sin embargo, a diferencia de aquel en este se presentan los números de expedientes de CCT.



Esquema 1: Estructura de Contratos Colectivos de Empresas Filiales de Telefónica Móviles México S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos recuperados de Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (2014).

Por otro lado, como se ha mencionado (Capítulo: V.D.) la empresa Atento empezó como filial del grupo Telefónica. Esta última, aglutinaba a 141 130 empleados mas de la mitad de los empleados de Telefónica en aquel entonces. Tras su venta a Bain Capital el promedio anual de empleados del grupo pasó de 272 598 anual a 131 468. Las funciones de estos trabajadores es desempeñarse en puestos de primer contacto en Centros de Atención Telefónica (CAT) y Centros de Atención a Clientes (CAC).² En México, significó la salida de 18542 empleados es, decir, el 85.47% del total de los empleados considerados como grupo Telefónica México (véase pp. 159-159).

El análisis que se presenta, se realizó a partir de los contratos que se han obtenido correspondientes a las formas de contratación de los trabajadores dedicados a la atención al cliente. Que se refieren fundamentalmente a dos sindicatos, por un lado el “Sindicato De Trabajadores de Servicios, Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana” antes “Sindicato Progresista De Trabajadores De Comunicaciones Y Transportes De La República Mexicana” (SPTCTRM) que pertenece a la FSCNT, el cual mantiene el contrato colectivo con Atento Mexicana, S.A. De C.V. Por otro, el “Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Telecomunicación Similares Y Conexos de la República Mexicana” (SNTITSCRM) perteneciente a la CTM, que mantiene el contrato colectivo con las dieciséis filiales detectadas que aún forman parte del Grupo Telefónica México, como es el caso de Pegaso Recursos Humanos, S.A. De C.V. Esto resulta relevante puesto que los trabajadores de ambas interactúan en el CAC³. Para un resumen de datos de ubicación por sindicato, véase el Cuadro: 1.

2 Sin entrar en detalles sobre la empresa Atento, se pueden señalar algunas generalidades. Las cuales permiten ubicarla en un contexto general. Como primer punto se puede señalar que se trata de una empresa con operaciones en 16 países. El mayor de su tipo en Latinoamérica, pues cuenta con una plantilla mundial de más de 150 000 empleados. Y ofrece servicio a más de 500 clientes entre los que se encuentran empresas de telecomunicaciones, bancarias, seguros, finanzas entre otras.

3 Además de estas dos figuras, se tiene en tercer lugar a los empleados por terceras empresas, como es el caso de distribuidores encargados en el interior del CAC antes del 2010 o bien, empleados por *outsourcing* en aquellos

Cuadro 1: Resumen de Datos de Ubicación Por Sindicato

Concepto	Datos por sindicato	
Sindicato	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACION SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA	SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
Acrónimo:	SNTITSCRM	SPTCTRM
Rama:	ELECTRICA	ELECTRICA
Empresa:	<ul style="list-style-type: none"> • BAJA CELULAR MEXICANA, S.A. DE C.V. • BAJA CELULAR SERVICIOS CORPORATIVOS, S.A. DE C.V. • CELULAR TELEFONÍA, S.A. DE C.V. • ENLACES DEL NORTE, S.A. DE C.V. • GRUPO DE TELECOMUNICACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V. • MOVISERVICIOS, S.A. DE C.V. • PEGASO COMUNICACIONES Y SISTEMAS, S.A. DE C.V. • PEGASO PCS, S.A. DE C.V. • PEGASO RECURSOS HUMANOS, S.A. DE C.V. • PEGASO TELECOMUNICACIONES, S.A. DE C.V. • SOLUCIONES CELULARES, S.A. DE C.V. • TELECOMUNICACIONES PUNTO A PUNTO MÉXICO, S.A. DE C.V. • TELEFONÍA CELULAR DEL NORTE, S.A. DE C.V. • TELEFONÍA FINANZAS MÉXICO, S.A. DE C.V. • TELEFONÍA MÓVILES MÉXICO, S.A. DE C.V. • TODO PARA CELULARES, S.A. DE C.V. 	«ATENTO MEXICANA», S.A. DE C.V.
Estado:	Distrito Federal	Distrito Federal
Entidad a la que afecta:	A más de Una	A más de Una
Confederación:	CTM	FSCNT

Fuente: Elaboración propia con base en SPTCTRM (2001); SNTITSCRM (2003b).

que han abierto posteriormente.

Así, de la primera provienen los ejecutivos de atención, conocidos coloquialmente al interior de la empresa como “personal externo” y de la segunda, los miembros del corporativo, es decir, los gerentes. Además de estos último, existen ejecutivos de atención más allá del CAC cuando se trata de clientes “*top*”, quienes también forman parte del corporativo, a estos miembros del corporativo se les conoce como “personal interno”. De esta forma, la primera de las empresas, fundada en un principio por el Grupo Telefónica y ahora propiedad de Bain Capital, guarda acuerdo con éste para mantener a los empleados de atención a clientes, tanto en centros de atención telefónica (CAT) como en el CAC, es decir, el personal externo. Mientras que la segunda, Pegaso Recursos Humanos, adquirida junto con otras empresas cuando ingresa el Grupo Telefónica a México, se encarga de la contratación de personal “interno” del corporativo.

En este sentido el análisis de los CCT no gira en torno a dos empresas, sino entorno a dos sindicatos vinculados a la empresa de nuestro interés, y cuya comparación nos permite delinear algunos aspectos propios de las normas que rigen el control del proceso de trabajo. Esto se debe a que tras revisar el resto de los contratos colectivos se ha constatado que aquellos que presentan el mismo contenido en sus cláusulas para la mayoría de empresas, al que se le ha denominado Modelo 2006/MAR/01, por estar firmados en esta fecha, del mismo modo sólo una empresa, “Baja Celular Servicios Corporativos, S.A. de C.V.” presentó un contrato colectivo distinto (véase Cuadro 2).

De esta suerte, en el los siguientes subapartados se retomarán cuatro incisos. De manera semejante a como lo ha hecho Salinas García (2014) quien retoma estos aspectos, aunque en este caso lo que se destaca es el contraste entre dos casos para develar la textura estructural formal en el que se encuentra enmarcado el proceso de trabajo en el CAC.

Cuadro 2: Filiales de Telefónica Móviles México, SA de CV con Contratos Colectivos registrados ante STPS 2007-2013 por modelo de contrato registrado

No.	Filial	Número de Expediente	Modelo de Contrato Colectivo	Observaciones
1	BAJA CELULAR MEXICANA, S.A. DE C.V.	CC-225/1990-II	-	Presenta anomalías, comienza en la página 15, con un tabulador idéntico al modelo 2006/MAR/01
2	BAJA CELULAR SERVICIOS CORPORATIVOS, S.A. DE C.V.	CC-371/2000-II	2000/MAY/01	
3	CELULAR TELEFONÍA, S.A. DE C.V.	CC-232/1990-II	-	En el contrato colectivo no aparece en la base de datos de la Junta Federal de Conciliación. Sin embargo aparece en el registro de: INCREMENTOS DE SALARIOS: UNIDAD DE FUNCIONARIOS CONCILIADORES DE LA STPS. Destaca que el número de expediente es consecutivo al de: MOVISERVICIOS, S.A. DE C.V.
4	ENLACES DEL NORTE, S.A. DE C.V.	CC-545/2005-II	2006/MAR/01	-
5	GRUPO DE TELECOMUNICACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	CC-6530/2005-XXIII	2006/MAR/01	-
6	MOVISERVICIOS, S.A. DE C.V.	CC-231/1990-II	2006/MAR/01	-
7	PEGASO COMUNICACIONES Y SISTEMAS, S.A. DE C.V.	CC-494/2003-II	2006/MAR/01	-
8	PEGASO PCS, S.A. DE C.V.	CC-492/2003-II	2006/MAR/01	-
9	PEGASO RECURSOS HUMANOS, S.A. DE C.V.	CC-493/2003-II	2006/MAR/01	-
10	PEGASO TELECOMUNICACIONES, S.A. DE C.V.	CC-541/2005-II	2006/MAR/01	-
11	SOLUCIONES CELULARES, S.A. DE C.V.	CC-151/1994-II	2006/MAR/01	-
12	TELECOMUNICACIONES PUNTO A PUNTO MÉXICO, S.A. DE C.V.	CC-540/2005-II	2006/MAR/01	-

No.	Filial	Número de Expediente	Modelo de Contrato Colectivo	Observaciones
13	TELEFONÍA CELULAR DEL NORTE, S.A. DE C.V.	CC-238/1991-II	2006/MAR/01	-
14	TELEFONÍA FINANZAS MÉXICO, S.A. DE C.V.	CC-543/2005-II	2006/MAR/01	-
15	TELEFONÍA MÓVILES MÉXICO, S.A. DE C.V.	CC-542/2005-II	2006/MAR/01	-
16	TODO PARA CELULARES, S.A. DE C.V.	CC-369/2000-II	2006/MAR/01	Contiene 320 páginas en las que se aprecia la sucesión de diversos contratos colectivos, finalmente se homologa al modelo 2006/MAR/01 en la página 262.

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría del Trabajo (3013).

A. Cambio de organización y tecnología

En cuanto al primer punto, la organización o instrumentación de cambios tecnológicos, encontramos en el contrato colectivo de Atento, en su Capítulo III, sobre la “Duración Y Aplicación”, cláusula octava:

La EMPRESA reconoce al SINDICATO como la organización que representa los intereses de los trabajadores sindicalizados a su servicio. La EMPRESA acepta tratar con el SINDICATO todos aquellos asuntos relacionado con los mismos. La EMPRESA, sus representantes y trabajadores de confianza, reconocen que es su obligación de abstenerse de interferir en los asuntos internos del SINDICATO.

El SINDICATO reconoce y acuerda que nada de lo pactado en el presente contrato podrá limitar a través de su aplicación o interpretación, entre otros el derecho de la empresa de administrar la contratación de los trabajadores sindicalizados y el de efectuar los cambios que la EMPRESA considere necesarios en sus operaciones, siendo facultad exclusiva de la EMPRESA la supervisión, dirección o administración de los trabajadores sindicalizados.(SPTCTRM, 2001, p. 6)

Así, el sindicato queda al margen de la incidencia en los cambios en las operaciones, que atañe a la organización y cambio tecnológico. Y que se ven reforzados por la cláusula vigésima: “Expresamente acuerdan las partes que los trabajadores sindicalizados deberán cumplir con todas y cada una de las políticas y procedimientos de la Empresa que ésta tenga establecidos en cualquier momento, sean éstos escritos o verbales, o cualesquiera otros métodos establecidos por la EMPRESA” (SPTCTRM, 2001, p. 9). De esta forma, no sólo se atañe al cambio, sino que se comprometen a cumplir cualquier disposición que la empresa establezca, lo que implica acatamiento aunque ocasione intensificación del trabajo.

Por otro lado, en el caso de la empresa Pegaso Recursos Humanos, no existe clausula similar en el contrato colectivo. Sin embargo, en su Capítulo I, sobre la “Personalidad y Jurisdicción”, en su cláusula XIX se lee:

Ambas partes convienen en formar una Comisión Mixta, que estará integrada por cinco representantes del Sindicato, así como cinco representantes de la empresa o los que en su oportunidad cada parte determinen, a efecto de tratar todas las situaciones que se presenten respecto de: el escalafón, el tabulador salarial y de plazas, la aplicación o interpretación del Contrato o del Reglamento Interior de Trabajo; así como, de éste tipo de situaciones que en cada plaza se presenten, las que en primera instancia se analizarán por una Subcomisión Mixta integrada por dos representantes del Sindicato y dos de la empresa en cada plaza de la República Mexicana en donde se aplique en el presente o en el futuro este contrato. la Comisión y lo Subcomisiones se reunirán una vez por mes o en cada ocasión en que se haga necesario para tratar problemas ordinarios o extraordinarios. (SNTITSCRM, 2003b, p. 6)

En este sentido el contrato colectivo establece un marco para la interpretación del Reglamento Interior de Trabajo, de manera mixta. Al referirse al reglamento que se ha presentado ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje⁴, ahí se especifica en su cuarta cláusula: “Corresponde a la empresa expedir las reglas, instructivos y normas de orden técnico y administrativo que juzgue conveniente y los Trabajadores reconocen la facultad de la empresa para organizar, dirigir, administrar, inspeccionar y supervisar todos los trabajos y operaciones para cuya ejecución se celebra el presente. (...)” (SITATYR, 2002, p. 4). Cláusula similar a la que se presenta en el caso de expedir normas y la organización del trabajo. En este rubro, ambos documentos por un lado el contrato colectivo de Atento, y por el otro, el Reglamento Interior señalan toda la responsabilidad de la organización del trabajo y el cambio técnico a las disposiciones de la empresa. Es importante resaltar que en el segundo caso existe la figura de una comisión mixta que vigila su interpretación, a pesar de ello el texto es explícito en referirse la facultad exclusiva del patrón para fijar las normas de orden técnico y administrativo y a la capacidad para organizar todos los aspectos de operación en el trabajo.

4 Aunque con otro sindicato “Sindicato Industrial de Trabajadores Y Artistas de Televisión y Radio Similares y Conexos de la República Mexicana” (SITATYR) (2002). Se infiere que se trata de la misma empresa ya que coincide el nombre y su dirección administrativa: a) “Pegaso Recursos Humanos, S.A. DE C.V.”; y b) Paseo de los Tamarindos #400-A Piso 4, Colonia Bosques de las Lomas, Cuajimalpa 05120, México, DF.

Como se observa en el Cuadro 3, en el caso del Sindicato Nacional, no se tiene especificado ninguno de los rubros. En cambio en el caso del progresista se tienen especificados los elementos hacia la no injerencia del sindicato en los aspectos organizativos, administrativos, técnicos o de métodos aplicados en los lugares de trabajo. Es decir, el segundo es explícitamente flexible, mientras que el primero no menciona directamente los temas.

Cuadro 3: Resumen de ítems de flexibilidad tecnológica y/u organizacional

Concepto	Datos por sindicato	
Sindicato	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACION SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA	SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
1. Nivel de intervención del sindicato en la Instrumentación de cambios tecnológicos o de organización:	No especificado	Determinación Unilateral empresarial
2 Participación del Sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo	No especificado	No
3. Participación del sindicato en los cambios en la intensidad del trabajo	No especificado	No

Fuente: Elaboración propia con base en SPTCTRM (2001); SNTITSCRM (2003b).

B. En el empleo

En el segundo ámbito, el *outsourcing* y contratación/despido de trabajadores, tanto eventuales como de confianza. Se tiene en el caso de Atento que se ha constituido para brindar servicios tercerizados. Así, con respecto a la propia contratación de terceros, podemos observar el Capítulo III, sobre la Duración y Aplicación, en su sexta cláusula lo siguiente: “Las partes acuerdan que la EMPRESA tiene el derecho y la facultad de contratar con absoluta libertad, servicios con terceras personas ya sean estas personas físicas o morales, no relacionadas con el SINDICATO. Dichos servicios o los trabajadores que utilicen las citadas terceras personas, no estarán sujetos a los términos y condiciones de este contrato”(SPTCTRM 2001, p. 6).

En este sentido, por parte del sindicato se advierte libertad hacia actividad que realiza la empresa para contratar servicios tercerizados. Esto se interpreta así porque reconoce la libertad de contratar libremente a terceros, sean estos individuos o empresas sin necesidad de que estén relacionados con el sindicato. E incluso, al proceder de esta manera los trabajadores no están sujetos a este contrato colectivo.

Por otro lado, en el caso de Pegaso, se advierte una situación más complicada, dado que, en primer lugar, en su cláusula Décimo Segunda: “La empresa conviene en que solo podrán trabajar a su servicio, los miembros activos del Sindicato, los que cuentan con permiso expreso de éste y los trabajadores amparándose por algún convenio celebrado entre la Empresa y el Sindicato(...)” (SNTITSCRM, 2003b, p. 15).

De esta manera, quedaría vedada la contratación sin el convenio pertinente con el sindicato. Es decir, de acuerdo al contrato colectivo el sindicato tiene injerencia en la contratación a terceros que no pertenecieran al sindicato por medio del permiso otorgado, y además percibir una cuota por el 12% del total del pago por

cada trabajador en esta condición ya sea por parte directa de la empresa o aquellos que los contaron, de acuerdo al complemento de esta misma cláusula:

(...) Queda expresamente convenido que cuando trabajadores que no sean miembros del Sindicato, con previa autorización de éste, presten servicios a la empresa, deberá considerárseles como miembros transitorios y deberá descontárseles como cuota de tránsito y/o desplazamiento, la cantidad equivalente al 12% (Doce por ciento) de todas las percepciones que reciban, sean pagadas directamente por la empresa o por terceras personas que hayan contratado su trabajo. (...) (SNTITSCRM, 2003b, p. 15)

En este sentido, podemos leer la cláusula Décima Sexta la definición de los trabajadores de planta: “Únicamente se consideran como trabajadores de planta a aquellos que presten sus servicios a la empresa en forma continua y permanente, por tiempo indefinido” (SNTITSCRM, 2003b, p. 16). Donde por exclusión quedan los trabajadores “externos”, de acuerdo a la cláusula que le sigue (Décima Séptima):

Serán considerados como trabajadores eventuales o contratados para servicios de carácter transitorio o en forma accidental;-todos aquellos que no queden comprendidos en el caso de la Cláusula anterior, aún cuando presten sus servicios en varias ocasiones o periodos de tiempo.

Exceptuando los trabajadores eventuales o transitorios, temporales o por obra determinada y de confianza, todos lo demás que hayan satisfecho los requisitos para prestar sus servicios, serán considerados de planta o base, desde la fecha de su ingreso. (SNTITSCRM, 2003b, p. 16)

Por lo tanto, en cuanto al *outsourcing*, la injerencia del sindicato se encuentra delimitada a dos aspectos fundamentales, por un lado, el status de trabajador activo del sindicato y la forma de contratación por tiempo indefinido. Es por esta razón que se contrata a pagadas por “terceras personas”, como se ha visto en el complemento de la cláusula décimo segundo, con el status de “eventuales o transitorios”, para que no sea necesaria la integración al sindicato, aunque si su

autorización y cuotas de tránsito. Lo anterior, para que no se les considere trabajadores de planta y, por tanto, miembros permanentes del sindicato.

Ahora bien, en cuanto a la contratación de trabajadores de confianza, en el caso de Atento, no tiene cláusula que rijan la contratación de este tipo de empleados. La única consideración es su exclusión de todo aquel que ostente dicha categoría. Tal como se estipula en el fragmento de su cláusula cuarta, tercer párrafo, que se transcribe a continuación:

(...) las partes acuerdan que los trabajadores que a continuación se señalan serán considerados como trabajadores de confianza, no sujetos a este contrato: Director General, Gerente General, Contralor, Gerente, Personal del Departamento de Relaciones Industriales, así como cualquiera otros que desempeñen funciones de dirección, inspección, supervisión y aquellos relacionado con actividades comerciales o personales de los funcionarios de la EMPRESA o de los puestos arriba citados. (...) (SPTCTRM, 2001, p. 6)

De esta manera, también excluye del sindicato a los familiares y a aquellos que guarden relaciones comerciales. Dado que los trabajadores de confianza no son sujetos a este contrato sus contrataciones no están sujetas al mismo. Así cuando se pasa a ser trabajador de confianza o se tiene una relación familiar o comercial con un trabajador de confianza se deja de formar parte del sindicato.

Por el otro lado y al igual que en el caso anterior, en Pegaso se excluye el contrato colectivo a los puestos de confianza, como se especifica en su quinta cláusula:

Quedan exceptuados de las reglas establecidas por este Contrato, los que ocupen puestos administrativos o de confianza, considerándose entre estos los Siguietes: DIRECTORES, SUBDIRECTORES, GERENTES, SUBGERENTES, JEFES DE DEPARTAMENTOS, CONTRALORES, CONTADORES Y AUXILIARES, APODERADOS, CAJEROS y los COBRADORES, SECRETARIOS Y SECRETARIAS de todos los antes mencionados. (SNTITSCRM, 2003b, p. 13)

En este caso los empleados directos subordinados a los de confianza, y de los que manejan dinero, como es el caso de secretarios y cajeros. Según lo expone en

su cláusula décima octava. Para que un trabajador de base, sindicalizado pase a ser un trabajador de confianza sólo requiere que con consentimiento del empleado se le notifique. Como lo establece en sus cláusulas: décima y décima octava. Con lo que deja de formar parte del sindicato. De esta forma, la contratación de empleados de confianza polivalentes es libre para la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, la inclusión de nuevos trabajadores por parte de Pegaso, debe estar mediada por el Sindicato, de acuerdo a lo que marca la parte final de su cláusula Décimo Segunda:

(...) Cuando la empresa requiera los servicios de nuevos trabajadores sindicalizados, deberá solicitarlos al Sindicato, y éste se obliga a proporcionarlos en el término de 72 horas, pasado el término, si no cubre las vacantes o envía a los trabajadores de nuevo ingreso, la empresa tendrá derecho a contratarlos libremente con la sola obligación de que se inscriban al Sindicato.(SNTITSCRM, 2003b, p. 15)

Ya sea por proporcionarlos en un plazo menor a tres días, o bien por la obligatoriedad de que los trabajadores formen parte del sindicato. En este sentido, se tiene la cláusula Décimo Octava:

La empresa se obliga invariablemente a dar a conocer al Sindicato por escrito y en un plazo no mayor de tres días, las vacantes de plantas sindicales definitivas y temporales que se presenten. Así mismo se obliga a informar al propio Sindicato de las altas y bajas que se realicen. También se notificará por escrito al Sindicato, los casos de los trabajadores que al ascender pasen de empleados de base sindicalizados a empleados de confianza. (SNTITSCRM, 2003b, p. 16)

De esta manera, las notificaciones sirven para dos propósitos principales: a) para que se responda adecuadamente al límite de proporcionar vía sindicato a nuevos trabajadores. Y b) el sindicato esté enterado de las altas y bajas dentro de sus propios miembros.

Por último, en este rubro se tiene a la injerencia del sindicato en cuanto a la remoción del personal de base. Aquí, tenemos que en Atento, como se vio más

arriba, en su cláusula sexta, “la empresa tiene derecho a contratar con absoluta libertad los servicios de terceras personas ya sean estas personas físicas o morales no relacionadas con el sindicato.”(SPTCTRM, 2001, p. 6). Esto hace evidente que no sea posible la cláusula de exclusión del sindicato ya que si fuera un trabajador fuera expulsado del mismo, éste podría celebrar un contrato individual en tanto persona física, sin la necesidad de pertenecer a éste.

Otro elemento que hace irrelevante la cláusula de exclusión es el reconocimiento, en su cláusula Quinta, de la capacidad de la empresa para realizar contratos de tiempo completo o por jornada reducida por temporada o por evento. Lo que se complementa con su cláusula décima donde especifica los tipos de contrato, ya sea por tiempo indeterminado o determinado. En cuyo primer caso se les denominará de planta y en el segundo temporales. En éste último caso, se reconoce la capacidad por contratar por categorías de tiempo completo o medio tiempo cuyo salario se fija por unidad de tiempo tabulada de acuerdo a jornada u hora de trabajo y cuyo duración se puede fijar con base en periodo u obra determinada. Donde la Empresa define el tiempo que dura la contratación de acuerdo a sus necesidades, impuestas por condiciones externas como “el mercado”⁵. Por lo que si ya no requiere los servicios de un trabajador temporal lo único que requiere es no renovar su contrato.

Así en este contrato no se presenta cláusula de exclusión por pertenencia al sindicato, y presenta en la cláusula Vigésima Sexta: “Lo no previsto en el presente Contrato se sujetará a las disposiciones de la Ley, y en lo posible al espíritu del presente Contrato.” (SPTCTRM, 2001, p. 9).

En segundo lugar, en Pegaso encontramos elementos más específicos sobre esta variable. Así, en principio, se tiene que en su cláusula Décima las causas relacionadas con el Sindicato, por las que pueden ser separados de su trabajo:

5 Como especifica en su cláusula quinta (SPTCTRM, 2001).

a) Por exclusión del Sindicato.

b) Por renuncia al Sindicato salvo en el caso de que siendo sindicalizado sea transferido con su consentimiento a un puesto de confianza, caso en el que el trabajador dejará de pertenecer al Sindicato.

c) Por formar o adherirse a otro Sindicato en los términos del segundo párrafo del artículo 395 de la ley.

d) Por la demás causas que establece la ley.

En caso de aplicación de las fracciones a), b) y c). Que anteceden, el Patrón separara al trabajador tan pronto como reciba la notificación por escrito del Sindicato y este se obliga a reembolsar al patrón la cantidad que este se viera obligando a pagar con motivo de la resolución dictada por la autoridad competente, autorizándolo a retener dicha cantidad de las aportaciones que corresponde al Patrón hacer al sindicato. La separación en todos los casos opera sin responsabilidad para el patrón. Dicho trabajador será sustituido por la persona que proponga el propio sindicato, y adquiera el carácter de trabajador una vez que llene los requisitos establecidos en este contrato.

La calificación del despido de uno o varios trabajadores quedara a cargo de los tribunales competentes, sin perjuicio de que las partes puedan lograr un arreglo. (SNTITSCRM, 2003b, pp. 14–15)

De, esta manera se respalda las cláusulas discutidas más arriba sobre la exclusividad que guarda la totalidad de trabajadores de la empresa. En segunda instancia, se aborda la remoción por otras circunstancias en la cláusula Vigésima Octava:

Cuando por cualquier circunstancia que haga indispensable la reducción del número de empleados que presten sus servicios a la empresa, el reajuste de común acuerdo entre las partes, se llevará de acuerdo con las siguientes reglas:

A) Tendrán preferencia para seguir laborando, los trabajadores del Sindicato.

B) En segundo lugar se tomará en cuenta la antigüedad en el servicio.

C) En tercer lugar se tomará en consideración la competencia de los trabajadores.

(SNTITSCRM, 2003b, p. 20)

Donde se advierte otro criterio con respecto al que impera en la promoción o ascenso del contrato de Atento, ya que aquí se preferencia la pertenencia al sindicato sobre la antigüedad, y a esta última se prefiere a la competencia. En este sentido, nos advierte en la siguiente cláusula (Vigésima Novena) que el despido

sería la última opción: “En los casos de reajuste antes de acceder a despedir personal se analizará, por las partes, la posibilidad de lograr un reacomodo del trabajador en algún otro puesto o en otro departamento de la empresa, según la capacidad personal de cada uno” (SNTITSCRM, 2003b, p. 20). Por lo tanto, se advierte otra posición de acuerdo a las capacidades de los empleados.

En resumen, tenemos que en cuanto al *outsourcing* y contratación/despido de trabajadores, tanto eventuales como de confianza, el contrato de la empresa Atento, es más flexibilizado que el de Pegaso. El contrato de la primera empresa ofrece total libertad para contratar empleados de terceros, sin la injerencia del sindicato. En contraste en la segunda, se tiene la intervención del sindicato en la parte de la Contratación, Ascenso o Promoción y en la Separación del Trabajador, tal como se resume en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Resumen de ítems de flexibilidad en el empleo

Concepto	Datos por sindicato	
Sindicato	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACION SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA	SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
4. Contratación de trabajadores eventuales	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato	Libre para la empresa
5. Empleo de subcontratistas	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato	Libre para la empresa
6. Contratación de trabajadores de confianza	Libre para la empresa	No especificada
7. Recorte de personal de base	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato	No especificada

Fuente: Elaboración propia con base en SPTCTRM (2001); SNTITSCRM (2003b).

C. En el proceso de trabajo

En el cuarto rubro de este análisis, se tiene la movilidad de: (a) puestos, (b) categorías, (c) turnos y (d) localización. En este sentido encontramos que en el caso de Atento, se tiene, en su cláusula Cuarta: “El sindicato reconoce que cuando las necesidades de la EMPRESA lo requieran, el personal a que se refiere esta cláusula, podrá realizar labores correspondientes al personal sindicalizado en los casos de búsqueda, entrenamiento.” (SPTCTRM, 2001, p. 5)

Se debe señalar que en el CCT se reconoce la facultad de los trabajadores de confianza para desempeñar labores propias de los trabajadores sindicalizados cuando las necesidades de la empresa así lo demanden. Como se estipula en la cláusula séptima: “El SINDICATO reconoce que por virtud de los frecuentes cambios en las operaciones y actividades de la EMPRESA, los trabajadores de confianza mencionados en el tercer párrafo de la Cláusula Cuarta de este contrato, podrán llevar a cabo actividades normalmente realizadas por los trabajadores sindicalizados a fin de respaldar las operaciones de la EMPRESA y la calidad del servicio.” (SPTCTRM, 2001, p. 6) En este sentido se permite a los empleados de confianza realizar actividades desempeñadas por los trabajadores sindicalizados, no sólo en casos de búsqueda y capacitación, sino en situaciones en las que la demanda de trabajo rebase a estos trabajadores. Por lo tanto, el sindicato reconoce a los trabajadores de confianza con capacidad polivalente para desempeñar las tareas de los trabajadores sindicalizados. Por lo que reconoce la flexibilidad funcional de aquellos.

Ahora bien, reconoce implícitamente la movilidad, de los trabajadores sindicalizados entre actividades en su cláusula décima novena: 2 Los trabajadores sindicalizados deberán prestar sus servicios de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la EMPRESA en todas aquellas actividades que se desarrollen en el

centro de trabajo, no obstante que dicho requerimiento represente para el trabajador el desempeñar un trabajo en un nivel más bajo, en cuyo caso el salario no le será reducido por este hecho.” (SPTCTRM, 2001, p. 9) Por lo que reconoce la posibilidad de que al tratarse de un requerimiento de la empresa un trabajador de nivel mayor podrá encargarse de las actividades de un nivel menor sin que esto vaya en detrimento de su salario. Ahora bien, como veremos más adelante en el escalafón de este contrato colectivo sólo se reconocen tres niveles, por lo que el abanico de posibilidades de movilidad entre puestos es relativamente limitado.

En cuanto a la movilidad por turnos se estipula en su cláusula décima cuarta: “Los trabajadores sindicalizados estarán sujetos a las jornadas de trabajo establecidas por la EMPRESA, de acuerdo a las necesidades de la EMPRESA y conforme a los artículos 59 y 60 de la Ley, estando obligados los trabajadores sindicalizados a la rotación de turnos conforme a dichas jornadas de trabajo.” (SPTCTRM, 2001, p. 7) Es decir, es libre para la empresa mientras se observe los artículos 59 y 60 de la ley en cuanto a la rotación de turnos. En contraste, para el caso de la movilidad de localización no se encuentra especificada en el CCT.

Por último, en cuanto a la movilidad hacia puestos superiores, encontramos que en el caso de Atento, se tiene la cláusula Décimo Primera para acceder a vacantes permanentes o temporales por promoción o ascenso:

Las vacantes permanentes o temporales serán cubiertas de conformidad a lo previsto en este contrato, pactando las partes que para cualquier promoción o ascenso dentro de la EMPRESA, cuando un Asociado Sindicalizado sea considerado para tal efecto, la EMPRESA promoverá al mejor calificado. Únicamente en el caso de la igualdad en el anterior análisis. la antigüedad del Asociado Sindicalizado determinará su derecho a la promoción o ascenso. (SPTCTRM, 2001, pp. 6–7)

Como se puede observar, para este efecto se prefiere la calificación a la mera antigüedad para el puesto de entre el personal sindicalizado.

En contraste, en el CCT de Pegaso en su cláusula Vigésimo Novena (SNTITSCRM, 2003b), la movilidad de puesto y categoría se advierte como una forma de evitar despidos en caso de recorte de personal. Y por ambas partes se buscaría un reacomodo en algún otro puesto o departamento lo que implica a la categoría. En este sentido la movilidad se condiciona por la posibilidad del despido limitada por el mutuo acuerdo con el sindicato.

A diferencia de Atento, en el caso Pegaso, no se encuentra una cláusula similar a la cláusula que habilita la polivalencia del personal de confianza. Sin embargo, si nos remitimos al RI es posible abordar la cuestión de la movilidad por polivalencia de los trabajadores de base en donde encontramos la cláusula Décimo Sexta⁶:

Los Trabajadores deben ejecutar el trabajo para el cual fueron contratados, así como todas aquellas labores que directa o indirectamente se relacionan con el mismo. Los Trabajadores están obligados a prestar sus servicios en trabajos complementarios que les encomiende la Empresa, cuando esta así se los solicite para la mejor operación de la misma, siempre y cuando lo anterior no sea en detrimento o menoscabo de las labores contratadas. (CITATYR, 2002, p. 9)

De esta forma, es posible aludir a la posible polivalencia de los trabajadores, no sólo de aquellos de confianza, como es el caso de Atento, sino de todo aquel contratado. Finalmente en cuanto a localización, no se encuentra especificado en términos del contrato colectivo de trabajo.

Al igual que Atento, en el CC de Pegaso, existen criterios de ascenso del personal sindicalizado como se observa en la cláusula Vigésima:

6 Se debe mencionar que aunque en el CCT modelo 2006/MAR/01 se estipula una referencia vinculante al Reglamento Interior de Trabajo: CAPITULO I, PERSONALIDAD Y JURISDICCIÓN en su cláusula: XIX. Y que complementa en la cláusula QUINCUAGÉSIMA PRIMERA.- Para los efectos señalados en la Cláusula DECIMA NOVENA de este Contrato, se integrará una Comisión Mixta formada por cinco representantes de la Empresa y tres del Sindicato, la que elaborará el Reglamento que para esos efectos se apruebe. Sin embargo no se encuentra registrado en la base de datos de la STPS, ningún RI correspondiente a Pegaso PCS, o alguna otra de las filiales del grupo Telefónica posterior a la fecha en que fue firmado este modelo de contrato.

En los casos de vacantes de plazas sindicalizadas, se dará paso al escalafón con un miembro del Sindicato, que aspire y tenga derecho a ascender de categoría. Tratándose de plazas que tengan suplentes de base, dichos trabajadores tendrán preferencia para ocupar la vacante. En todos los casos los trabajadores deberán demostrar su capacidad dentro de un periodo de treinta días durante el cual el Patrón resolverá oyendo previamente al sindicato. pasará a ocupar el nuevo puesto y de no ser así el aspirante regresará a su puesto y la vacante se cubrirá en los términos de este Contrato. (SNTITSCRM, 2003b, p. 17)

Estos criterios son incluso más específicos, al proveer un periodo de prueba para trabajadores subordinados a aquel puesto. Sin embargo, el criterio principal es distinto, pues prefiere el término capacidad sobre calificación.

Nuevamente en este rubro aparece con mayor flexibilidad explícita el que presenta el Sindicato Progresista con Atento en cuanto a la movilidad entre turnos y a la polivalencia de los empleados de confianza para desempeñar labores propias de los trabajadores sindicalizados. Ahora bien, este primer contrato reconoce la prerrogativa de la empresa para finar turnos y asignar polivalencia en el centro de trabajo. Por otro lado, la movilidad entre puestos y categorías no se especifica para el personal de base, caso contrario al que presenta el Sindicato Nacional con Pegaso, en el que el se presenta como una forma de evitar despidos. Resulta relevante que en el primer caso prima la escolaridad como criterio principal de ascenso, mientras que en el segundo se ubica a la capacidad demostrada por el aspirante en un periodo de treinta días.

Cuadro 5: Resumen de ítems de flexibilidad en el proceso de trabajo

Concepto	Datos por sindicato	
Sindicato	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACION SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA	SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
8. Movilidad entre puestos y categorías:	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato	No especificada
9. Movilidad entre turnos:	No especificada	Libre para la empresa
10. Movilidad geográfica:	No especificada	No especificada
11. Polivalencia:	No especificada	Libre para la empresa
12. Criterio principal de ascenso:	Capacidad	Escolaridad

Fuente: Elaboración propia con base en SPTCTRM (2001); SNTITSCRM (2003b).

D. Salarial

Este apartado se ha dividido en dos secciones, por un lado el que toca la forma en que se organiza la jornada, mientras que el segundo se dedica a observar la cuestión de los bonos, incentivos, y prestaciones.

1. De la jornada

Como se vio arriba, en cuanto a la jornada laboral, se tiene para el caso de Atento, en su cláusula Décimo Cuarta, que implica la determinación de la jornada por parte de la empresa. Así, se presenta que en la siguiente cláusula (Décimo Quinta)

Los trabajadores sindicalizados están obligados a presentar sus servicios en tiempo extraordinario cuando así sean requeridos por la EMPRESA. Para prestar servicios en tiempo extraordinario y requerir su pago, los trabajadores sindicalizados deberán obtener, autorización escrita para ello y suscrita por un representante de la EMPRESA y el trabajador sindicalizado de que se trate.(SPTCTRM, 2001, p. 7)

En las dos cláusulas anteriores se presenta en primera instancia la jornada regular de acuerdo a la ley vigente, mientras que en la segunda se precisa la jornada extraordinaria, que debe ser autorizada por un representante de la empresa.

Y prosigue con la obligatoriedad de prestar servicio durante los días de descanso obligatorio si la empresa lo requiere, como establece en el segundo párrafo de la cláusula décimo séptima: “Las partes acuerdan que de conformidad a las operaciones y requerimientos de negocios de la EMPRESA, los trabajadores sindicalizados deberán prestar sus servicios en los días de descanso obligatorios a que se refiere esta cláusula. En estos casos, la EMPRESA cubrirá el día laborado conforme a lo previsto en el segundo párrafo del artículo 75 de la Ley.” (SPTCTRM, 2001, p. 8) A diferencia de lo anterior, en el caso de Pegaso, se anota mayor detalle en estas disposiciones, como se observa en la cláusula Vigésima Segunda: “(...) Cuando los trabajadores de la empresa laboran normalmente en día domingo, pero con otro día de descanso, en los términos de la Ley, percibirán una prima adicional consistente en el 30% (Treinta por ciento) sobre el salario de ese día.” (SNTITSCRM, 2003b, p. 17)

En cuanto a la jornada extraordinaria, nos refiere lo siguiente

Se establece una jornada mixta de labores de 48 (Cuarentay ocho) horas a la semana para aplicarse en los términos del Capítulo II, Artículo 60 de la Ley Federal del Trabajo.

Se considerará tiempo extraordinario, el que exceda de la jornada normal en los términos del Contrato.

Los trabajadores no podrán laborar tiempo extraordinario, salvo cuando cuente con la orden escrita de la empresa o su representante, de la cual se enviará una copia al Sindicato.

Cuando por circunstancias extraordinarias deba prolongarse la jornada de trabajo; esta no excederá nunca de tres horas de trabajo diario, ni de tres veces en una semana, las horas de trabajo extraordinario se pagarán a salario doble que corresponda a las horas de la jornada normal.

En el caso de que un trabajador labore al servicio de la empresa un tiempo mayor de nueve horas extraordinarias a la semana a petición de la empresa, el tiempo excedente a la jornada extra se pagará a razón de salario triple. (SNTITSCRM, 2003b, p. 18)

Así, podemos apreciar un contrato más detallado para el caso de Pegaso en relación con el que se presenta en el caso de atento, lo que se puede deber al número de categorías que presenta cada uno. Mientras que Atento presenta sólo tres categorías en el 2011, a saber: Teleoperador, Teleoperador II y Teleoperador Técnico⁷. (SPTCTRM, 2001) Mientras que en el caso de Pegaso se tiene un total de 47 diferentes categorías para el año 2012, entre las que destacan para esta investigación el Ejecutivo de Ventas y el Representante de Atención a Clientes en sus tres categorías. (SNTITSCRM, 2003b) Por lo que se requeriría un mayor control y exactitud en la tipificación de estas actividades.

2. Incentivos y prestaciones

De los incentivos y prestaciones, tenemos para el caso de Atento, en su contrato colectivo se atestiguan principalmente las prestaciones de Vacaciones, Seguro Social y Aguinaldo. En cuanto a la primera en la cláusula Décimo Octava, se tiene lo siguiente: “Los trabajadores sindicalizados tendrán derecho a un periodo anual de vacaciones de conformidad a lo dispuesto por el artículo 76 de la Ley. Los trabajadores sindicalizados adicionalmente a su período de vacaciones, tendrán derecho a una prima vacacional adicional del 25% calculada esta sobre su tarifa de pago por hora o día.” (SPTCTRM, 2001, p. 9)

En cuanto al segundo rubro, marca lo siguiente en la cláusula Vigésima Segunda: “En todo lo relativo a enfermedades generales y accidentes de trabajo, las partes se sujetan a lo previsto en la Ley del Seguro Social” (SPTCTRM, 2001, p. 8). Por lo que se compromete a mantenerlos registrados de acuerdo a su categoría en la cláusula siguiente (Vigésima Tercera).

⁷ Como se ha hecho notar, aunque en la lista de lugares de trabajo aparecen los CAC, en el tabulador no se reconoce directamente a los ejecutivos de atención como pertenecientes a una categoría específica.

La tercera que podemos mencionar, se trata del Aguinaldo, en este caso se reglamenta en la cláusula: “Los trabajadores sindicalizados tendrán derecho a un aguinaldo anual equivalente a 15 días de salario por hora o por día o la partes proporcional que les corresponda por el número de días laborados en el año calendario de que se trate y que Será cubierto a más tardar el día 20 de Diciembre de cada año.” (SPTCTRM, 2001, p. 9)

En contraste con Atento, tenemos que Pegaso ofrece en su CCT muchas otras prestaciones, como son: a) Seguro de Gastos Médico Mayores equivalente a 1100 salarios mínimos; b) bono por desempeño, equivalente a un 8% (Ocho por ciento) del salario anual de cada trabajador quien debe cumplir con cierta reglamentación; c) “Bono de Disponibilidad” para aquellos trabajadores que integran el área de clientes, de red y de sistemas que, por necesidades de operación, deban permanecer atentos por un monto de \$ 1,500.00 MN por Disponibilidad, con tope máximo de dos Disponibilidades por mes; d) cinco días más de permiso con goce de sueldo de acuerdo a madres o padres por medio de la adopción; e) \$2,700.00MN . El apoyo económico a los hijos de los trabajadores con excelencia académica; f) \$700.00 MN mensuales, como apoyo económico a todos aquellos trabajadores que tengan a sus hijos en guarderías privadas. g) Dos días con goce de sueldo por nacimiento de hijos para empleados (varones). Subsidio de comedor en Torre Telefónica, h) Seguro de Vida en el caso de fallecimiento o invalidez del titular para constituir un fideicomiso hasta de 12 meses de salario del trabajador para asegurar la educación de sus menores hijos. i) Cinco rutas de transporte en el DF sin costo para empleados identificados. (SNTITSCRM, 2003b)

A lo que se suman las prestaciones de vacaciones, seguro social y aguinaldo. En cuanto a la primera, se tiene en la cláusula Vigésima Séptima, en la que se estipula el Cuadro 6.

Cuadro 6: Periodo anual de vacaciones pagadas de acuerdo a antigüedad

Antigüedad	Número de días
a) Un año de antigüedad	8 días hábiles
b) Dos años de antigüedad	11 días hábiles
c) Tres años de antigüedad	14 días hábiles
d) Cuatro años de antigüedad	17 días hábiles

Fuente: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Telecomunicación Similares Y Conexos de la República Mexicana (2003b).

El seguro social se observa en el la cláusula Trigésima. El Aguinaldo se aborda en la cláusula Cuadragésima Cuarta: “La empresa se obliga a pagar a sus trabajadores un aguinaldo anual que deberá ser cubierto antes del día 20 de Diciembre, equivalente a 30 días de salario. Quienes no hayan cumplido un año de servicio en tal fecha, deberán percibir la cantidad que corresponda proporcionalmente al tiempo trabajado.” (SNTITSCRM. 2003b, p. 22) De esta forma, se aprecia el cambio de prestaciones estipuladas entre ambos contratos colectivos. Donde el primero cumple sólo con Vacaciones, Seguro Social y Aguinaldo. Mientras que en el caso de Pegaso se tiene mucho mayor número de prestaciones.

Cuadro 7: Resumen de ítems de flexibilidad salarial

Concepto	Datos por sindicato	
Sindicato	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACION SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA	SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPUBLICA MEXICANA
13. Trabajo en horas extras.	Obligatorio.	Obligatorio.
14. Trabajo en días de descanso obligatorio.	Obligatorio.	Obligatorio.
15. Forma de Salario.	Por día, semana, quincena o mes.	Por día, semana, quincena o mes.
16. Se pagan bonos o incentivos por puntualidad o asistencia.	No especificada.	No especificada.
17. Se pagan bonos o incentivos por productividad o calidad.	Si.	No especificada.
18. Se pagan otro tipo de bonos.	Si.	No especificada.
18.1 Si se pagan otro tipo de bonos especificar:	Disponibilidad, Por Guardería, Privada.	ND

Fuente: Elaboración propia con base en SPTCTRM (2001); SNTITSCRM (2003b).

En este sentido para ambos casos resulta el tiempo extraordinario y en día de descanso obligatorio es inevitable sólo si se trata de órdenes de la Empresa. En ambos casos se estipulan salarios por hora/días/semana/mes, aunque contemplan la posibilidad de los pagos por hora. En ninguno de los casos se especifica el bono por puntualidad, sin embargo el contrato de Pegaso presenta un mayor número de Bonos, Incentivos y Prestaciones.

E. En suma

La flexibilidad y bilateralidad en los contratos colectivos, contrastan con lo encontrado en el Capítulo VII. En el papel el contrato colectivo del SPTCTRM se establece legitimidad de libre determinación para la Empresa, que lleva el caso de Atento con respecto a la supervisión, dirección o administración de los trabajadores. Esto apunta a una flexibilidad mayor que el caso del contrato de Pegaso, donde se apunta la existencia de comisiones mixtas, de esta suerte en el del Sindicato Progresista se tiene especificidad sobre la unilateralidad de la empresa en cuanto cambios tecnológicos o de organización y se descarta la participación del sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo o cambios en la intensidad del trabajo. Por el otro lado en el caso del Sindicato Nacional no se tienen especificados estos elementos, aunque la realidad de las comisiones mixtas contrastan con las declaraciones de los empleados, pues el sindicato no forma parte de su realidad laboral. Se trata de sindicatos de membrete que se establecen para el beneficio de la empresa con el auspicio del Estado.

De igual forma es importante destacar que como se vio en el segundo subapartado (B. En el empleo), si el único contratado por Pegaso para desempeñarse en el CAC es un gerente, entonces escapa de las reglas establecidas en el mismo ¿De qué sirve entonces hacer el análisis de CCT de Pegaso si ninguno de los empleados se rige por éste? Por el momento se señalan dos argumentos; en primer lugar conocer las condiciones de los contratos permiten atisbar las condiciones en las que se encuentran los empleados, que como veremos más adelante, en cuanto a bonos y prestaciones son consideradas por los empleados como elementos favorables y por lo tanto en alta estima. En segundo, sabemos que estos son contratos de protección que fungen como dispositivo para evitar la organización real de los trabajadores, es decir aunque fueran los sindicatos no

operarían para proteger al empleado. Ante esto, cabe una segunda pregunta ¿qué ganan los empleados con los sindicatos de protección? Puesto que se observan diferencias jerárquicas entre uno y otro contrato. El primero menos flexible que el segundo, uno con mayores prestaciones y mayor seguridad que el otro. Donde de facto existe unilateralidad de la empresa, por tratarse de sindicatos de protección.

De esta suerte, además de que el contrato colectivo se encuentre diseñado para brindar flexibilidad ya sea no restringiendo la actuación de la empresa al no definirlo explícitamente o bien, en el segundo que establece abiertamente la unilateralidad. En el caso del Sindicato Nacional se menciona el acuerdo entre la empresa, y por otro se deja libre para la empresa. Como se observa en el primero aparece la categoría “Por acuerdo entre la empresa y el sindicato ” cuatro veces, mientras que en segundo aparece la categoría “libre para la empresa” igual número de veces. El trabajo y horas extra se establecen como obligatorias de acuerdo a la ley, aunque como se observó en el capítulo anterior la capacitación ocurre antes o después y no cuenta como horas de trabajo. En el primero se establecen los bonos en el contrato mientras que en el segundo no aparecen y donde ambos son apreciados (véase: Anexo V, p. 535). Se aprecia entonces una jerarquía en la respuesta a la pregunta ¿qué ganan los empleados? En los contratos del Sindicato Nacional se establece las condiciones que disfrutaban los “internos” mientras que el segundo, abiertamente flexibilizado es el de los “externos” estos no tienen las prestaciones de los primeros. En este sentido el control ampliado se encuentra en la multiplicidad de contratos que permite subdividir a los empleados en tres tipos: internos contratados por Pegaso, externos contratados por Atento y los que contratan los distribuidores u otro *outsourcing* y fragmentarlos, pues tienen diferentes jefes.

Lo anterior se contrastará en el siguiente apartado con el punto de vista de los trabajadores. Quienes desde su subjetividad le asignan significado a estas condiciones de trabajo. A través del análisis preliminar de los contratos de trabajo y la exposición del análisis se ha buscado poner de manifiesto los matices de acuerdo a grandes temas: la organización del trabajo, el *outsourcing*, la movilidad, la retribución en función de incentivos y castigos. A continuación veremos cómo incide este marco formal en otros niveles como son la subjetividad y acciones producto de las entrevistas realizadas, lo que nos permitirá a su vez entrever otras dimensiones de esta realidad. Aspectos que caen en las acciones no especificadas en los contratos colectivos de trabajo pero que son posibles categorizar como parte integral de la flexibilidad en el proceso de trabajo.

Capítulo IX: El sentido del trabajo por tipo de empleado y de puesto

A través de este capítulo se interpreta la subjetividad de los trabajadores expuesta a través de los tipos de empleado y de puesto ubicadas a partir de las entrevistas, que se han observado en los dos capítulos anteriores. De esta suerte se ha seguido una división similar a la del capítulo anterior, con la finalidad de realizar una lectura paralela.

Por lo anterior, en el siguiente análisis se presentan los ítems propuestos por De la Garza Toledo (2005a), en los que se desglosa la injerencia del sindicato, a saber: a) la organización o instrumentación de cambios tecnológicos; b) El *outsourcing* y contratación/despido de trabajadores, tanto eventuales como de confianza; c) La movilidad de: puestos, categorías, turnos y localización; d) La administración de la jornada de trabajo en la relación tiempo-retribución monetaria; e) la aplicación de posibles sanciones y por último; f) los incentivos y prestaciones.

De esta suerte, se empieza por exponer la regulación como el marco institucional que condiciona a la acción, en dos sentidos. Por un lado la puede limitarla y por otro también proporciona un marco para habilitar la acción mediada por la subjetividad.

A. Regulación

Para esta dimensión se siguieron tres elementos conceptuales para hacer la interpretación, fundamentalmente en torno a los códigos que componen los elementos institucionalizados que caracterizan la entrada, la permanencia y la salida de la empresa. Si bien, parecieran que se tratara de una posición puramente estructural, como veremos a lo largo de este apartado, las normas y procedimientos son interpretadas y no determinan la praxis de la interacción.

En el primer punto, y como se ha observado en capítulos anteriores, la injerencia en la organización y los cambios tecnológicos se aprecia la nula intervención del sindicato. El *outsourcing* se encuentra presenta en los puestos del Técnico, el Administrador, El agente de ventas y el propio Ejecutivo de Atención.

En cuanto al segundo punto, la movilidad de puestos, podemos encontrar que se tienen casos de pasar del CAC a formar parte del corporativo. Por medio de oferta de vacantes internas:

E1: Salen vacantes internas, salen constantemente en tu correo directo, porque son solamente algunas. De manera interna, otras, públicas en OCC y lo que quieras. Pero había unas que eran completamente internas. Nos llegaban a todos, gente de Telefónica y gente de Atento, porque ahí si nos consideraban, por correo: "oye, ya surgió la convocatoria para tal ¿vas a aplicar?" "Si", yo apliqué 4 o 5 veces. Para ese puesto... (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

De esta manera se aprecia que para los trabajadores del corporativo, se tienen filtros, como la oferta restringida. Para el cual no cualquiera puede acceder. Como vemos en el siguiente fragmento:

E1: Para aplicar debes tener al menos un año como Atento. Empecé oficialmente a los 10 meses: "Oye, hay una convocatoria, ¿puedo?" le pregunté a mi Jefa: "¿Puedo?, me faltan dos meses..." -"tú mándala a ver qué pasa." Si me tomaron en cuenta, pero al final de cuentas por X o Y, en algunas veces yo desistí. Porque me querían mandar a Tlaxcala o cambiaran la vacante a otra parte: "¡gracias! saben qué..." pero al hacer el cambio, la postulan para Puebla, pero al hacer el... cambian a Tlaxcala: "¡gracias! pero no". (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

De esta forma subjetivamente, se aprecia como factible la posibilidad de pasar de ser Ejecutivo de Atención a formar parte del corporativo. Aunque tenga costos en el tiempo que se dedica. Como nos comenta una Ejecutiva en el siguiente fragmento:

Entrevistador: (...) tú como te ves de aquí a cinco años ¿te sigues viendo ahí? ¿cómo te ves de acá a unos cinco años?

E5: Pues ya fuera, (ríe)

Entrevistador: ¿Si?

E5: Si, normalmente, ahí hay espacio como para subir a la mejor de puesto, pero a veces también nos pega en la familia. Porque el ya subir de puesto es ya, a lo mejor, ya más responsabilidades más tiempo en el trabajo, a la mejor si tienes un rato temprano... en, en otros puestos puedes entrar desde las nueve y salir a las nueve, entonces ya te alejas un poquito...

Entrevistador: Claro,

E5: Este... eh y eh, ya igual sábados y domingos, también son ocupados, entonces ya es como ya pones en balanza a tu familia y pones en balanza a tu trabajo, entonces ya dije acá es... ahora sí que me da tiempo en mi casa, un poco de estar con mi familia y eh ahora sí que... trabajar. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

Destaca pues que en cinco años se ve fuera porque no pasa suficiente tiempo con su familia, aunque haya posibilidades de subir de puesto, preferiría salirse. En cuanto a la administración del tiempo de la jornada de trabajo, nos comenta sobre cómo le afecta en su horario la dinámica de atención:

Entrevistador: (...) y las salidas, si se respeta tu horario o es hasta que se acaben los...

E3: Mh Mh.... nosotros, supuestamente salimos a las ocho. Pero cómo somos el área de ventas, tenemos que hacer cortes y tenemos que mandar el corte y contar el dinero. Y entonces salimos como ocho y media. A veces, salimos como a las nueve. Dependiendo si hay cliente o no. Y los ejecutivos también, si tienen... si ya cerraron a las ocho pero todavía hay diez personas adentro, hasta que el último se vaya. Cuando estaba la promoción de portabilidad, que estaban haciendo mucho cambio de compañía, si salían como a las nueve y media. (...) En las ventas nocturnas también nos toca salir tarde. Creo que una vez fue a las once. (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014)

De la misma manera que nos comenta una encargada del área de ventas de un CAC sobre la posibilidad de quedarse después de la hora del cierre y no recibir la compensación por este tipo, un Ejecutivo nos dice lo siguiente:

Entrevistador: No te acuerdas de nada... a OK... Tú dices que entrabas que de once a siete ¿no?

E4: Mhm... once, siete y media u ocho.

Entrevistador: Aja, eso (...) por ejemplo... a ti te habían dicho... tu horario es once a siete...

E4: pero se extendía luego... aja... a veces... dependiendo de la clientela que hubiera... Digo... si tú vienes no sé... veinte clientes... pues tienes que entender a los veinte. No podías quedarte siete... y dejar cinco o cuatro clientes sin atender... cuando los demás también tenían gente que atender.

Entrevistador: Claro.

E4: Tenías que extenderte un poquito más...

Entrevistador: Lo más que se te extendió ¿cómo cuánto fue?

E4: Digamos que... ocho diez, ocho veinte...

Entrevistador: O sea, como una hora y fracción ¿no? y esa hora y fracción, ¿no se paga extra? ¿no nada?

E4: No. (Entrevista 4: Ejecutivo en CAC, 01-08-2014)

Al igual que en los fragmentos anteriores se señala que es posible extender el tiempo de atención sin recibir retribución. También se extiende en el caso de recibir capacitación:

Entrevistador: Y cuando les dan estos cursos, de actualización o algo así, este... ¿es dentro del mismo horario? o ¿es después de su horario y hasta que salgan? si hay más clientes y hasta que salgan. O sea, cómo es eso de los horarios, ¿si se respetan? ¿no se respetan?

E5: No, a veces, es que hay... a veces puede ser después de tu horario de de trabajo. O hasta incluso, juntas, es antes de tu horario de trabajo, para no... no cargarle la mano a los demás ejecutivos... entonces, a veces nos dividen. Entonces, o sea, a lo mejor para que no todos, se salgan el mismo día o en el mismo momento, se van así, turnando. A lo mejor una hora unos, regresan, los otros entran así... a... a curso o hacer examen, lo que sea. Y se van retirando, y a veces sí, a veces nos dejan escoger a nosotros: "¿Quieres llevártela más tranquila?" a lo mejor, entonces a la hora de tu salida, si quieres, a lo mejor hacer examen. Entonces, ya no tienes tanta la presión, ya haces tu examen tranquilo, ya contestas y te retiras. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

Donde se aprecia cierta flexibilidad y consideración de los tiempos de los empleados. Lo que se puede justificar para “no cargarle la mano”. En este sentido en los fragmentos anteriores se aprecia que el horario de los empleados se debe adaptar a los requisitos de la empresa y del cliente. En el primer caso cuando se cumple con las capacitaciones y en segundo lugar para atender adecuadamente a los clientes fundamentalmente cuando se les ha asignado su turno antes de la hora de cierre y por lo tanto deben ser atendidos.

Por otro lado, existen elementos no escritos que pueden llevar al hartazgo (véase Capítulo VII) y la renuncia o bien, al despido. En este sentido como ejemplo del segundo se ha retomado el siguiente fragmento:

E1: (...) te cuento que lo corrieron porque tenía... actuaba políticamente incorrecto. Él es una muy buena persona, él es muy recto, muy... un poco fantasioso, vive un poco en un mundo irreal, donde las cosas las quiere hacer muy bien. Entonces yo no te digo que mientas, que robes, no, no, no. Pero de repente le tienes que dar el avión al jefe, porque ¿para qué te buscas problemas? ¡No! Si algo a él no le parecía hablaba y decía, pues le colmó la paciencia a los jefes porque hablaba y decía mucho, y tenía muy su estilo: "¡córtate el pelo!" "¡No!" Los chinos así... "¡Córtate la barba!" - "¡No!" La barba así... son cuestiones de imagen, donde: "si te están diciendo, pues ¡córtatelos!"- "No, no quiero. ¡Así soy yo!" Muy huraño, bueno pues por eso, simplemente era una piedrita en el zapato para ellos. (Entrevista 1: 14-04-2014)

Si bien no se aprecian causas claras de despido, como se estipulan en los contratos, existen elementos que permiten establecer patrones que pueden llevar al despido de una persona. No “darle el avión” al jefe, no comportarse de manera conciliadora, no presentarse con una buena imagen, donde a pesar de ser buen ejecutivo salió, por comportarse “políticamente incorrecto” y no mantener el “perfil ejecutivo”.

Como último aspecto, de las posibles sanciones, es posible señalar la estrategia de comenzar a sobrecargar de trabajo a quien ya no se desea tener:

E1: Y yo no tenía problemas, hacía lo que tenía que hacer y ya. Pero si empecé a sentir que me cargaban más la mano. Y con eso te puedo decir que tenía 67 puntos, mientras que el que me seguía tenía 36. Porque un amigo se cambió de región y me dejaron los suyos y sabes qué... aquí algo no me suena bien, y laboralmente ya había muchas broncas, ehh y yo notaba, aquí me corren o me van a querer pasar a un puesto raro: “¡Gracias! no hay necesidad.” Y al poco tiempo de que yo salgo fue real, corrieron a los que pudieron. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

O bien lo que nos comenta: “E7: Típica estrategia de que la que te das cuenta y de la que te van a negar siempre, en un: '¡sobres! Lo vamos a contratar pero le

vamos a hacer la vida imposible para que renuncie rápido.' ” (Entrevista 7: Agente de Ventas, 08-10-2014)

Por último de las prestaciones, en las entrevistas se aprecia una valoración simbólica positiva, por ejemplo:

E1: Las prestaciones en Telefónica son unas (...). Y las prestaciones en Atento, aunque se parecen, no son las mismas. Si son superiores a las de la ley. Este, pero varían, varían un poco, obvio, obviamente también por el tipo de puesto ¿no? Pero porque el artículo promocional o que el Kit así, no nos tocaban a nosotros [Atento] (...) porque también era mejorar, además el salario era mejor, prestaciones de Telefónica. Ya te conviertes en Telefónica. Pasas de ser Atento a Telefónica. Ya estás en corporativo, no ¡qué diferencia! Bueno (...) (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Si bien, se aprecia la diferencia entre Telefónica y Atento, en el extracto anterior, en el siguiente también se valora de manera positiva la pertenencia a Atento.

Entrevistador: Si ¿Y a ti si te dan prestaciones, o sea, si puedes tener...

E5: Si, si. No, no no, de hecho, de hecho también en Atento, bueno, ahorita donde estamos, también te da prestaciones. Te dan vacaciones, gastos médicos, seguro de vida, este... te dan ¿qué más?...

Entrevistador: ¿Si generas antigüedad?

E5: Si,

Entrevistador: Ah, qué bueno, porque con esto de que los contratan a los tres meses.

E5: De hecho, los contratistas que están, están lo que es... a nivel Latinoamérica. O sea, esto no nada más es México, entonces son... y a veces te dan la oportunidad ... a lo mejor te puedes volver a meter a tu... a su página y puedes solicitar un puesto en algún otro país. De hecho el mismo, se puede decir como el encargado de acá de Puebla también monitorea nuestros gerentes, que son directamente de la compañía. Y nos dicen... o sea, a ellos también les dicen: "sabes qué, me tratas mal a mi gente y...pues ahora sí que me arreglo contigo" así ¿no?. Igual, también no... nos dicen: "sabes qué si... si ves que como persona no te están... están dado tu tu lado" pues avísanos. Pues no, o sea, realmente... como contratista pues también tenemos... ahora sí que... como que salario mayores a la ley. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

Y sin embargo si hay diferencia importante entre un tipo de contrato directo con Telefónica (Pegaso Recursos Humanos S.A. de C.V.) como nos mencionan:

E6: Los externos, los internos y los de toda la vida, digamos ¿no? Entonces este, los externos los compar... los contratan por un *outsourcing* que es donde yo entré la primera vez, después... este si hay una... hay un libre... un un un lugar para hacerte interno, lo hacen, ya cuando eres int... cuan... cuando eres externo tienes las prestaciones de ley que es: tu IMSS, el el aguinaldo, todo lo que te brindan aquí en México. Una vez que eres parte de de... de la nómina interna directamente de Pegaso, que aquí es la razón social, este ya entonces aumentan tus prestaciones, porque te aumentan los días de vacaciones, ya estas dentro del fondo de ahorro, caja de ahorro, este... mh... atenciones especiales que tienen porque es día de la madre, el día de la mujer, o sea, son muy atentos en esos detalles, día del cumpleaños, te tomas el medio día, tienes días flexibles, por si tienes emergencias. Este, hay mucha flexibilidad en ese aspecto... aplicamos: "home off", si tienes una... una este, algo que te impida estar operando en la oficina, te dan la facilidad, como te dan las herramientas para operar a a nivel este... fuera de de de tu oficina. Dependiendo el puesto también, pero por lo regular, nos permiten el "home office". Entonces, también son cosas que... a lo mejor en la otra compañía, tal vez, las hubiera podido tener pero no tenía las... las herramientas ¿no? Entonces aquí si se te brinda todo eso, entonces, esas diferencias... ahora sí que eso marca una diferencia, entre una compañía y otra. (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

Se retoma el término flexibilidad para describir las “atenciones especiales” que se tienen con los trabajadores, mientras que en las empresas flexibles con las responsabilidades de la empresa son más rígidas con los empleados.

Por otro lado, también podemos destacar del fragmento anterior que, entre los entrevistados existe una valoración positiva del seguro social (IMSS), tal como se refrenda en el siguiente:

E3: Y aparte que tengo el seguro... y como estoy enferma de XXXXXXXX, cuando entro a trabajar por mucha presión... porque iba a la escuela y trabajaba. Y entonces me... fui a dar al hospital porque andaba como loco yo... Y ya me dijeron que una cosa u otra, o trabaja o estudiaba y mis papas me dijeron que mejor trabajara... por el seguro y que... qué tal si me pasaba algo y cosas así... y ya estuve como en tratamiento todo este tiempo y me operaron... (...) (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014)

En el caso anterior, los últimos tres meses no ha comisionado y sólo ha recibido el sueldo base de 700 pesos a la semana. Se ha quedado en el trabajo por el seguro.

En el siguiente apartado abordamos la cuestión del sentido del diseño organizacional y la tecnología, en la práctica del trabajo. Elementos a los que se les asignan significados contradictorios, en un nivel negativo y por otro positivo.

B. La organización y la tecnología

En este apartado observamos la organización y la tecnología desde dos niveles, por un lado la organización como condición que limita las acciones posibles producto del diseño del proceso, y a la vez como posibilidad, ya que a través del conocimiento de la misma organización es posible proporcionar el servicio de atención al cliente. Por otro lado, la tecnología como controlador y por otro como satisfacción en el trabajo. Desde el punto de vista de los empleados la organización del proceso de trabajo tiene partes simuladas, como ya se ha abordado en el apartado VII.1.I, donde se hace evidente en la convergencia de organización y tecnología en los Ejecutivos de Atención Fast Track con el objetivo de elevar la calificación del CAC al limitar el acceso al gestor automático de atención. En estos casos se trataría de una situación objetiva del control, en este apartado se hace énfasis en el aspecto subjetivo, primero se atiende la organización y posteriormente la tecnología

1. Organización

Aquí se atiende al sentido del organigrama de la empresa desde: a) el sentido mentado de las funciones del diseño; b) el sentido de cumplir con las tareas asignadas a los empleados; y c) las posibilidades del proceso de trabajo a través de

la estructura organizacional y los medios tecnológicos a su disposición. Estos los veremos en dos puestos por un lado en el CAC y por otro en el área comercial del corporativo en dos partes. Ambos se superponen en la práctica, pero aquí desglosaremos para hacer énfasis en cada uno y posteriormente atender a sus significados conjuntos.

i. En el CAC

De esta suerte, en el primer puesto tenemos la organización en el proceso de trabajo en el CAC y en segundo el caso del área comercial. En el primer caso ya se ha visto la organización objetiva en dos niveles, por un lado el diseño en el flujo de la atención en cuanto a tiempos y turnos con el Qmatic y en el segundo a la estandarización de la propia atención por medio de las instrucciones de trabajo IT's (véase apartado: VII.A.1.i).

E1: Pero de repente hay cosas dónde, tú ya no puedes llegar. Ya tu rango no da para esa parte, tienes que solicitar a alguien más. Y más la experiencia, y me lo enseñó ese amigo, que ya tenía un año más de experiencia que yo trabajando ahí. Él llevaba ya esa, esa inercia, de saber que se puede llegar más allá. No ser cuadrado y quedarte en tu proceso. Eso yo creo que es iniciativa ¿no? mhh... él conoció "no" me decía, "hay un tipo en Torre que, mira aquí tengo su nombre" y papelitos teníamos ahí pegados. "Hay un tipo y mira, márcale, anótalo ahí y llevábamos la agenda ¿no?. Ehh cuando tengas problemas de facturación incorrecta márcale a... Un nombre que recuerdo: XXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX. Esa chica se encargaba del área de ventas, cuando había problemas de facturaciones, recuerdo mucho su nombre. Bueno, pues ahí está su contacto ¿no?, ya lo marcabas: "Si, hola oiga, hola compañera que tal, mira soy XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX del CAC Puebla, estoy en atención a clientes, tengo aquí un cliente donde tengo un caso especial". (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Así, se encontraría aún más apreciada la capacidad de “tener iniciativa”, el orgullo del “saber hacer” para ir más allá de las IT, del protocolo. Este código se puede asociar a la concepción del consenso, es decir se coopera con el control proporcionado por el cliente por empatía con el mismo que guía a ir más allá y

dedicar mayor tiempo a brindar un servicio de calidad. Aunque objetivamente se mida el “nivel de atención” (véase apartado: VII.A1.i) por el tiempo dedicado a resolver un problema:

E1: (...) Los niveles de atención son el tiempo en que atiendes un cliente. Si atendiste 5 clientes, y te tardaste 6 horas con cada cliente. Pues: "¡no manches!" o sea, "¡no!, ¡no manches! ¡Para qué te quiero! O sea ¡vete! y aparte los atiendes mal". Y había otros clientes, otros ejecutivos, como una amiga que si era una verdadera campeona, no era muy eficiente realmente, no era eficiente, pero era muy rápida, habla muy rápido: "bla, bla, bla pun otro el que sigue. Otro, bla, bla, bla, pun". Entonces te atendía 30 clientes al día y otros nos atendíamos 25, 20 pero de calidad, yo te digo que mi atención era de calidad (...) (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Aquí la “calidad” de la interacción se asigna a quien puede resolver un problema aunque se tarde más. Y esto sólo es posible si se conoce, por un lado las IT's y las posibilidades de los programas más complejos (véase apartado: VII.B), esto permite ir más allá del protocolo. Sin embargo, y a pesar del orgullo por manejar los programas y los procesos, encontramos casos que escapan a la estandarización del guion o “speech” y requieren de la capacidad subjetiva, de asignarle sentidos y significados para ponerse en el lugar del otro, de sentir y de vivir la situación en la que se encuentra:

E1: Efectivamente, cuando empezó Internet no te quiero contar la de broncas. Hubo, no los llegué a ver yo físicamente, pero nos contaron de casos, de gente con factura de 35 mil pesos. Porque no le explicaron bien. Y en este caso son la gente que les vende, son distribuidores, no es gente de Telefónica. Pero a ellos no les importa, Movistar le vendió. Y ese, inepto que le vendió, yo lo voy a pagar. Yo voy a pagar los platos rotos. Por enfrentarlo ¿no?

Entrevistador: El enojo del cliente.

E1: Con justa razón, comprensible, lo entiendo y también entiendo a la empresa para la que trabajo, entonces es un punto muy complicado éste.

Entrevistador: Si, porque estás en medio de los dos.

E1: Estás entre la espada y la pared, y pues como cuates, tienes que ponerte en ese nivel y resolverle a ese nivel y decirle: "¿sabes qué? voy a ver qué puedo hacer y la solución no va a ser inmediata, no va a ser mediante un protocolo, (interrupción) no hay protocolo para eso. Pero déjame ver, con “relaciones públicas”, cómo te puedo ayudar. Yo

hablo al gerente de tal, para que el gerente de tal, para que el gerente me apoye con la gerencia de no sé y así te soluciono". Y así es cómo se arreglaban las cosas, o sea, tal vez en Telcel no haya esa facilidad, yo creo que en Telcel vas y: "No, y no es no y ya te chingaste, bye" y aquí, un muy buen compañero que tuve me enseñó que las cosas si se pueden solucionar: "va a costar trabajo, y vamos a ver hasta donde podemos llegar". (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Esto se resolvía con "relaciones públicas" tal como le denominan los empleados. Y que implica una interacción cargada subjetivamente de hostilidad, pero que implica una acción concreta para encontrar una solución. Un ejemplo de esto es la posibilidad de resolución de problemas a través de casos considerados como "especiales". Esto se hace desde la subjetividad del ejecutivo de atención a clientes gracias a la posibilidad de comprender intersubjetivamente la posición del cliente. Aquí destaca la identificación de la contradicción que presenta su puesto: "estás entre la espada y la pared" donde se cambia de la formalidad de la relación estipulada por el "speech" a una relación de nivel empático para acceder a la confianza, para ayudarlo se pone de su lado e incluso habla en primera persona del plural. En el siguiente caso que nos expone un ejecutivo de atención advierte una situación de un reclamo cargos excesivos a su línea:

E1: "Vamos a ver cómo podemos arreglarlo". Tú no quieres pagar, yo digo que tienes que pagar. Porque no, no, pues tienes que pagar. Pero tal vez, no lo que sea... racionalmente injusto: "esto no es justo". Hay un error: "yo veo un error como ejecutivo. Mi proceso no lo dice, pero yo lo veo". Entonces: "tengo que buscar la manera de ponerme en tus zapatos", de decir: "¡no! si está cañón. Déjame ver cómo le hacemos." (Entrevista 1 a Ejecutivo de Atención 14-04-2014)

Lo anterior denota que la estructura institucional no cuanta del todo las posibilidades de acción e interacción de los sujetos, sino que también amplía y posibilita estas interacciones. El trabajo de calidad consiste en solucionar el problema, no la solución que quiere el cliente, pero en corregir una situación que se reconoce como "injusta".

Se tiene un ambiente en interacción tenso, aunque la relación personal sea emotiva o indiferente, pero siempre con el objetivo de brindar una solución al momento.

E5: (...) si es... complicadon. O un cliente que viene con una aclaración de factura que no está de acuerdo en su consumo, y a nosotros el sistema nos arroja que si lo consumió, entonces a veces es... pero es tener un poquito de paciencia con el cliente y a lo mejor dejar que hable. Cuando ya deja que hable y se desplaye y se desplaya... le explicas y ya te escucha. Entonces ya, lo mantienes tranquilo... y eso sí, o sea lo que te comprometes con él a darle una solución, se lo tienes que cumplir. Sino, vas a lograr que el cliente llegue y... dando a todos. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

En este caso se tiene un compromiso que está ligado al trato con el cliente. En el siguiente punto una empleada de corporativo y exempleada de CAC nos comenta sobre el significado del trato con los clientes:

Entrevistador: Y a ti como persona ¿cómo ha sido entonces el tratar con estos clientes? O sea... porque entiendo que...

E6: En un reto, es un reto muy grande, porque debes de tener mucha tolerancia... debes de tener mucho ímpetu de aprehender... todos los días. tanto del cliente... como de tus propios compañeros, como de tus propios productos. Entonces, tú eres... el intermediario entre el cliente... tú eres el cliente interno en tu empresa, eres la cara del cliente dentro de tu empresa. Y eres, la cara de tu empresa ante el cliente... entonces, debes de tener una parte mh... tienes que ser la parte cliente muy exigente... dentro de tu propia empresa y pelearte con quien sea por tu cliente, eso es algo muy difícil porque hay veces que... que a veces los compañeros no logran entender... que no es que traigas algo contra ellos, es que tú peleas por tu cliente, dentro de la empresa para que le brinden un buen servicio. Y a veces el cliente no entiende lo que tú haces por él. Y te dice: “tú no me sirves, no me ayudas, no me resuelves” ¿no? Entonces si es mucha tolerancia, si es mucha paciencia y mucho manejo de situaciones. (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

Aquí, aparece nuevamente una figura de dos caras: “representar el interés del cliente hacia la empresa” que se puede interpretar como el estar entre la espada y la pared, que puede no estar reconocida por el cliente ni por los compañeros de trabajo. Por otro lado, destaca el problema de que en el área de servicio al cliente se

tiene que estar dispuesto a aprehender, no quedarse con lo que saben. Estos dos puntos los podemos desarrollar a partir del siguiente fragmento:

E6: (...) cuando yo voy y me paro a un CAC... siendo de la misma compañía y veo el tiempo de respuesta. Y sus... su modo de reacción y esto lo expuse yo en una reunión con nuestro director regional. Le dije: "Yo como cliente digo: Telefónica adiós". (...)

No es que esté en contra del empleado, o que lo quieran esclavizar... como los chicos piensan. Cómo ellos [yo] estuve... yo ya estuve en un CAC, de centro de atención en otra compañía. O sea, lo que yo te digo es que, lo que ellos están haciendo... o con la gente que tú ya entrevistaste... yo ya lo viví, yo ya lo hice para llegar a acá... para ahora, tener esta posición. Tuve que ser antes todo eso...

Entrevistador: Claro.

E6: Entonces cuando un chico me dice, no se puede. Yo: "no me digas, no se puede. Investiga cómo se hace, porque si se puede." -"No es que ya lo...", -"¡Investiga! Y te lo juro, yo hasta que les digo: "Yo trabajo acá bla bla bla" ellos tienen diferentes células a las que canalizan sus problemas... que las mías ¿no? son completamente diferentes, no tienen las mismas áreas de soporte, más los mismos soportes sí. Pero los pasos a seguir son distintos, pero fíjate que el fondo, tiene razón la compañía en poner esto, porqué... porque estábamos teniendo reclamos estábamos teniendo esto... y yo lo vivía. Y mis compañeros... yo no estoy acá... yo estoy en un corporativo... en una oficina corporativa. Donde no hay equipos, donde no hay nadie que nos atienda. Entonces, tú quieres atención... vienes te formas al CAC y tomas tu turno. No hay preferencia.

Entrevistador: Claro,

E6: (...) Entonces, ¿qué orilla? a que saben que sean proactivos, sean... o sea, de verdad... nosotros que trabajamos en una empresa europea. Viene la gente europea, hay mucho extranjero trabajando con nosotros... cuando se dan cuenta cómo trabajamos... dicen: "no por favor." O sea: "no puede ser que hagan esto... ¿por qué no tomas iniciativa?" (...) (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

El tener iniciativa vuelve a aparecer, para resolver el problema del cliente. Implica el ir más allá del protocolo, tener iniciativa y el ser proactivos. La importancia al control que proviene del cliente donde se tiene que aprehender sobre la marcha para lograr proveer el servicio, para resolver su problema. Aunque aquí destaca que la cuestión simbólica de "la gente europea", el "extranjero", de donde se le atribuye la resignificación de la tarea para ir más allá del proceso. El "tal vez en Telcel no haya esa facilidad, yo creo que en Telcel vas y: «No, y no es no y ya te chingaste, bye»". Se trata de una empresa mexicana contra el hecho de que en la

empresa extranjera se puede hacer esto para resolver el problema al cliente en una situación en la que se está entre “la espada y la pared”. Lo anterior denota que la estructura institucional donde es posible acción e interacción de los sujetos, sino que también amplía y posibilita estas interacciones. En este caso a) el sentido mentado sería resolver de manera rápida; b) el sentido de cumplir con las funciones es resolver una situación injusta por medio de una atención de “calidad” a través de la iniciativa; c) la posibilidad de conocer/aprehender la estructura más allá del CAC y las posibilidades que ofrece la organización propia de la empresa para resolver el problema del cliente. En el apartado VII.B.2. Tecnología se verá el sentido de los medios tecnológicos de la información y la comunicación que permiten estas acciones. Por el momento en el apartado siguiente (VII.B.1.ii), veremos un elemento organizacional que tiene como trasfondo las decisiones tomadas por directivos extranjeros en el cambio organizacional del área comercial.

ii. En el Área Comercial

El cambio organizacional en el área comercial llevó a una simplificación de la estructura organizacional (como se señaló en el Capítulo V.C.2). Dichos cambios, se aprecian como consecuencia del cambio de mandos:

E2: [Cuando cambian al CEO al] argentino, lo corren y llega Juan Abellán, es español pero que estuvo trabajando mucho tiempo en Venezuela. Y ya casi casi , lo consideraban como venezolano, y se trae gente. El jefe del corporativo de acá de Puebla, todavía sigue siendo. El que te digo que está arriba del subdirector es [el Director] Luis Perozo , es venezolano, se lo trajo Abellán es de su confianza y se lo trajo para supervisar algunas cosas (...) (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

Estos cambios son producto de mandos que son identificados como producto de la confianza que tienen el CEO y en aquel entonces el Director General de la

Región Sur de México¹. A partir del siguiente fragmento podemos observar el sentido que se le asignó a dichos cambios:

E2: (...) Después de que llega el nuevo director [Luis Alberto Perozo Angola], bueno, nos llegan, con un choro de tres días. Que las nuevas estructuras motivacionales, bueno para mí eso es pura basura. Y el nuevo esquema de salarios y organizacional. Desaparece el jefe de canales, imagínate que mi jefe pasa a ser como yo. O sea: “ya no eres jefe”, ese tipo era un especialista. Se me olvidó mencionarte en el organigrama, entre los... gerente comercial. Él tenía también especialistas que estaban a la par, más o menos, a los jefes de canales. Los especialistas eran a su vez especialistas de producto, un especialista en planes. Un especialista en telefonía fija. Y un especialista en Internet. Cuando se va mi jefe, que era el jefe de canales, el especialista de Internet pasa a ser mi jefe. Un buen tipo, trabajaba bien, y entonces pasamos a ser supervisores, senior o junior, en teoría era supervisor a, b o c. La única diferencia es justificar como es que le pago más a este que a estos. Porque no hay demociones, no te pueden bajar de puesto y mucho menos de salario. Tu salario es intocable para abajo... pero si era un poco injusto, pero ya estás en un mando medio, haciendo lo mismo, que en la práctica fue una estupidez, del venezolano, porque acabó siendo lo mismo. A final de cuentas, aunque no era mi jefe, pues si le tenía que hablar: “¿cómo ves?” No para pedir autorización, pero como para pedir Vo. bo. No salía a la calle, porque la inercia de lo que hacía, pues aunque no tiene ya el poder, pues sigue siendo más o menos lo mismo. Y le seguían pagando más el, y a mí lo mismo y en teoría hacíamos lo mismo. Un disparate, eso, y eso fue creado para... un modelo de unos meses a prueba, para ver si se quedaba o no. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

El sentido, la justificación de estos cambios organizacionales ha sido interpretado como “basura”, mientras que el cambio en sí, “un disparate”. Esto se debe, a que en la práctica, ni los salarios, ni la dinámica de trabajo habían cambiado. Aunque en el organigrama se había incrementado el poder al pasar de ser técnico comercial a supervisor:

Entrevistador: Eh... me comentaste que al final eso no funcionaba (...) ¿cuál era la pretendida diferencia entre el senior y el junior? ¿si hubiera funcionado, en teoría, cuál era la diferencia entre un senior y un junior?

1 Director General Región Sur de Telefónica de Octubre de 2011 a Octubre 2013 (2 años 1 mes), Cuyas tareas, en ese tiempo y declaradas por él fueron: “a) Dirigir la Gestión Comercial incrementando Market Share en la Región; b) Definir de estructura regional y; c) Crear estrategias de mercado con ideas disruptivas para captación de nuevos clientes, en un entorno altamente competitivo” (Perozo Angola, 2016). Al término de su periodo continuó como Director General de la Región Norte de México, en Monterrey. Actualmente se desempeña como Director de Negocios en Telefónica Centroamérica, desde Noviembre de 2015, en Ciudad de Panamá.

E2: No había una justificación, fue una tontería, no había una justificación era... ahhh digamos... elevar el poder al técnico comercial... tenía yo más poder como tal... porque podía yo hacer y deshacer. Si este punto [de venta] no me parece... "¡ciérramelo!" y adiós. Tienes más poder... (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014).

Entonces, el cambio organizacional se apreció como un cambio funcional dentro de la estructura de la empresa, se considera una tontería desde el ámbito salarial. Aunque las inercias propias de las relaciones personales se encuentran por encima de las determinaciones institucionales. De esta suerte, al igual que en el caso del CAC con el EFT, podemos hablar de una simulación al nivel organizativo del área comercial del corporativo. Mientras que en el primer caso se utiliza la puesta en la práctica para favorecer la calificación del CAC, en este segundo caso se continúan las inercias legitimadas en el hecho de que aunque se llaman igual, cuantitativamente se le continúa pagando más al supervisor (senior), a quien cualitativamente se le reconoce autoridad, mientras que al supervisor junior; continúa desempeñado las funciones del técnico comercial. En este caso, a) el sentido del cambio organizacional es un sin sentido es “basura”, es “un disparate” que justifica la situación formal de los salarios; b) el sentido de cumplir con las funciones responde a la inercia propia que ya se llevaba, a través del visto bueno, aunque; c) el sentido de las nuevas posibilidades implican tomar decisiones con mayor poder aunque pidiera aprobación.

2. Tecnología

Como se apreció en el Capítulo VII.A.1.i.Ejecutivos de Atención. El control objetivo se lleva a cabo a través del Qmatic que registra tiempos y asigna turnos, sin embargo, en la práctica se le otorga simbólicamente mayor importancia a la calidad del servicio, que se ve reflejada en la capacidad para resolver el problema (véase VII.B). Se asigna pues sentido a la calidad por utilizar el software para

resolver problemas y a la vez, he ahí una de las mayores dificultades que señalan los entrevistados: manejar los procesos (IT) y las aplicaciones computacionales que los habilitan (véase: VII.A.2), como nos comenta :

E1: (...) yo te puedo decir que trabajé en atención a clientes de Telefónica, no sé si sea igual en todos, pero es muy complicado. La complejidad radica en los procesos. Los procesos y con los procesos me refiero al protocolo que tienes que seguir para cada... para cada solución de cada problema ¿no? mh, los procesos como que, ... además el manejo de la paquetería. Hay varios sistemas que tienes que manejar para atender al cliente. Son al rededor que... 15 y tienes que dominarlos, tienes que entender para qué es cada uno, es, es bastante complicado. Creo que realmente ser alguien eficiente en Centro de Atención a Clientes... yo que creo que fui con modestia aparte, de los buenos que hubo en mi generación. Para que tengas un bueno dominio de esos... de esos procedimientos, yo creo que te toma por lo menos 6 o 7 meses. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

De esta forma, como se vio en el apartado VII.B, existen al rededor de 15 programas que el ejecutivo de CAC debe aprender a manejar. Sin embargo, hay tres programas principales: el primero es Front End a través del cual se hace la consulta de toda la información de las líneas tanto de prepago como de plan. En segundo lugar se tiene al programa Altamira, donde corren las líneas de prepago. Y en tercero, se tiene el S.C.L. (Sistema de Clientes Latinoamérica) donde corren las líneas de plan en América Latina.

Los programas Altamira y S.C.L., permiten hacer modificaciones al status de las líneas. Donde S.C.L. se señaló como más complicado de los tres, ya que requiere mayores conocimientos técnicos para operarlo. Sin embargo, este último otorga mayores ventajas al ofrecer información completa del proceso que ha llevado la línea y el estado en el que se encuentra.

E2: A pesar de que era más complicado, cuando lo dominas, cuando lo sabes usar, te da (...) te da respuestas. Este... tenías que hacer procesos, por ejemplo en SCL... tú si le das un equipo nuevo a un cliente... tienes que registrar que ese cliente se está llevando ese nuevo equipo para que en el sistema aparezca que tiene ese equipo. Ese sistema que controla este sistema de inventarios se llama CATER, pero no nada más... el sistema de CATER... asigna un equipo a un nombre para que el cliente recoja este equipo. Pero que

asignes en este sistema no te lo traslada SCL. Tú tienes que asignarlo manualmente, eso eran las "fides" (...) (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014)

En este sentido, se aprecia **un orgullo por haber dominado este sistema**, y al cual se subordinan otros, que aunque sean más recientes, no ofrecen las mismas opciones.

Aquí tenemos que el indicador objetivo de la rapidez en el tiempo de atención de orden cuantitativo, es simbólicamente menor valoración a la subjetiva de orden cualitativo. La calidad de la interacción con el cliente marca la eficiencia no el tiempo, aunque institucionalmente se requiera el tiempo, esto se puede explicar puesto que es el cliente a quien se le aplicará un cuestionario vía telefónica sobre calidad en el servicio, días después de su visita al CAC.

Por otro lado, la capacidad de ser proactivo, el orgullo del “saber hacer” por tener la iniciativa para ir más allá del protocolo, requiere del soporte tecnológico que lo habilita:

E1: Pero de repente hay cosas donde, tú ya no puedes llegar. Ya tu rango no da para esa parte, tienes que solicitar a alguien más. Y más la experiencia, y me lo enseñó ese amigo, que ya tenía un año más de experiencia que yo trabajando ahí. Él llevaba ya esa, esa inercia, de saber que se puede llegar más allá. No ser cuadrado y quedarte en tu proceso. Eso yo creo que es iniciativa ¿no? mhh... él conoció "no" me decía, "hay un tipo en torre que, mira aquí tengo su nombre" y papelitos teníamos ahí pegados. "Hay un tipo y mira, márcale, anótalo ahí y llevábamos la agenda ¿no?. Ehh cuando tengas problemas de facturación incorrecta márcale a " Un nombre que recuerdo: XXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX. Esa chica se encargaba del área de ventas, cuando había problemas de facturaciones, recuerdo mucho su nombre. Bueno, pues ahí está su contacto ¿no?, ya lo marcabas: "Si, hola oiga, hola compañera que tal, mira soy XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX del CAC Puebla, estoy en atención a clientes, tengo aquí un cliente donde tengo un caso especial". Ella no se dedicaba a recibir llamadas, ella está trabajando en un área donde lleva su control. Pero yo me colé y a final de cuentas, teníamos una red, por medio de telefonía IP, que proporcionaba Siemens, yo no sé por qué no la brindaba Telefónica, pero bueno. Siemens les daba ese servicio, y lo marcabas por IP's a las secciones diferentes de Telefónica. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Lo cual requiere dos elementos: a) el conocimiento de la estructura organizacional de la empresa y b) la posibilidad estructural de comunicación a través de la tecnología de información y la comunicación:

E1: Entonces, desde el momento que te está hablando alguien de tu IP, bueno, sí le contestas. Si veías un número equis, quien sabe quién será, no le contesto. Pero si aparece en nuestro caso CAC Puebla,: "ah bueno ¿Si?" A bueno, soy yo, tengo tal tal, ahh ¿quién te dio mi número? nadie, yo lo conseguí, pues ya... a veces acababas como amigos. Ya tenías un problema: "hola habla XXXXXXXXXXXXXXX" - "hola XXXXXXXXXXXXXXX ¿cómo estás?¿qué pasó?"-. "Pues tengo tal problema", - "Ahh, si, mhh, mándamelo por correo". Todo el protocolo es siempre por correo, infaliblemente todo lo que solicites, es por correo, por correo de Telefónica, por correo interno. Por cuestiones de respaldo, no lo hice por mis pistolas, alguien me lo pidió ¿no?: "Ahh, bueno OK, pues si" y así más o menos fue como aprendimos a solucionar las cosas.(...) Entonces ahí iba y venía, nos hablábamos, nos escribíamos y así solucionábamos las cosas.(...) (Entrevista 1: Ejecutivo de Atención, 14-04-2014)

Tenemos pues la posibilidad de resolución de problemas a través de la mediación tecnológica, implícita en la propia empresa, a través de un compromiso por parte del ejecutivo por encontrar una solución cuando se presenta un vínculo empático que incluso podríamos catalogar como solidario. Entrevistados de diferentes localidades quienes hasta donde se sabe no tienen vínculos entre sí han manifestado que esto se presenta, sin embargo no siempre o no en todos los casos y destacan que esto psiblemente no pase en otros CAC o en la competencia Telcel, en donde se percibe que los procesos y su aplicación probablemente se encuentran más estandarizados. Ante esto cabe la pregunta ¿siempre se da esto? En el capítulo X se destacan circunstancias en las que se observó este mismo tipo de comportamiento, en el que se desarrolla empatía/solidaridad con el cliente.

Por otro lado, destaca que la propia tecnología a través de la cual se puede establecer el control pero también brindan posibilidad de autonomía. Así las tecnologías de la información que en un nivel sirven como facilitadoras del control a través del software dedicado a la medición de tiempos o a la vigilancia de

ejecución de rutinas, también pueden presentar posibilidades si se conjugan con la destreza del propio trabajador tanto social a través de “relaciones públicas” propias de la conjunción del ámbito social con el conocimiento del organigrama, como el dominio del software, como es el caso del SCL y donde se aprecia que es ese mismo programa que se encontraba en proceso de ser sustituido por Front End, se reducen posibilidades al “quitar privilegios” (véase capítulo VII.C). Así, las NTICS que en ciertos casos contribuyen al control cuantitativo del tiempo de atención (control de las condiciones) pueden coadyuvar a la autonomía en el proceso de trabajo para resolver el problema del cliente, quien controla a su vez la calidad del servicio (autonomía durante el proceso) si se quieren usar en el sentido de Hyman (Hyman, 1981).

C. Tipo de empleo y las condiciones laborales

Como hemos visto en el análisis de contratos colectivos, existen marcadas diferencias entre el contrato de Atento y el contrato de Pegaso Recursos Humanos. Además de estas dos empresas tenemos otras empresas de *outsourcing* para recursos humanos en CAC como es el caso de Digitex o Almara². Y por último se encuentran las empresas distribuidoras.

De esta manera es posible describir una jerarquía de estas empresas por empleador al interior en el CAC. En la parte superior se encuentran los empleados cuyo empleador es directamente el corporativo, Telefónica México a través de su razón social Pegaso Recursos Humanos, el tipo de puesto es del corporativo y en este caso en el CAC son los Gerentes. A las empresas de *outsourcing*, es decir Atento, Digitex y Almara, las colocamos en un nivel intermedio, quienes pueden

2 Pertenciente al Grupo ECCO, desde 2007.(Almara México, 2014)

colocar ejecutivos al interior de CAC.³ En la parte más baja, encontraríamos a los empleados por los distribuidores como Agentes de Ventas. Si bien, después del 2011 ya no se inserta a los distribuidores en los CAC, éstos continúan prestando sus servicios en los que han abierto antes de esa fecha (véase Anexo III y IV).

Tenemos pues tres tipos de empleados de acuerdo a la propia distinción que hacen ellos mismos, tal como se vio en el Capítulo VII.B.3, la diferencia se hace por tipo empresa que ha realizado el contrato con el trabajador. En primer lugar es Telefónica, a través de la razón social Pegaso Recursos Humanos que realiza las contrataciones de los gerentes; en segundo lugar se encontraría Atento o Digitex que son *outsourcings* quienes realizan contrataciones de una variedad de puestos al interior del CAC (como se ejemplifica en el Capítulo VII.B.1.iv.) como son “Cajero(a), “Asesores de Ventas” y “Ejecutivos Multiskill”, Auxiliar Administrativo. Finalmente el último tipo serían los que son contratados por el distribuidor (véase Anexo: IV).

Y cuyas diferencias son marcadas por el tipo de prestaciones y trato que reciben, como se hizo patente en el Capítulo VIII. En este sentido se reconoce la diferencia de pasar del nivel de Ejecutivo de Atención al Cliente a pasar a formar parte del corporativo, es decir, pasar a formar parte de Pegaso Recursos Humanos. Cuando se es de un *outsourcing* se reconoce que se tienen las prestaciones de Ley, como es el caso de Atento. Así, resulta relevante que se haga la distinción por más de un empleado con respecto al tipo de empleador, no solo por el contexto que supone la estructura institucional, sino por el símbolo que impone:

E6: (...) Este, aquí básicamente si lo que me llama la atención este... tenemos, en esta empresa hay... tres tipos de empleados. Los externos, los internos y los de toda la vida, digamos ¿no? Entonces este, los externos los compar... los contratan por un *outsourcing* que es donde yo entré la primera vez, después... este si hay una... hay un libre... un un un

3 Aunque hay que resaltar que colocamos al mismo nivel de jerarquía a estas empresas la capacidad de colocar ejecutivos al interior del CAC, aunque no en importancia, ya que Atento precede a las dos anteriores en su relación con Telefónica en México. Tal como se ha expuesto en el avance Invierno 2014.

lugar para hacerte interno, lo hacen, ya cuando eres int... cuan... cuando eres externo tienes las prestaciones de ley que es: tu IMSS, el el aguinaldo, todo lo que te brindan aquí en México. Una vez que eres parte de de... de la nómina interna directamente de Pegaso, que aquí es la razón social, este ya entonces aumentan tus prestaciones, porque te aumentan los días de vacaciones, ya estas dentro del fondo de ahorro, caja de ahorro, este... mh... atenciones especiales (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

En cuanto las estructuras tenemos, que si bien cambian las prestaciones como refleja el análisis de contratos colectivos. Las prestaciones son altamente valoradas y por los empleados. Como nos comentó más arriba, estas prestaciones subjetivamente presentan una valoración que se hace patente cuando alguien pasa de ser “externo” (de un *outsourcing*) a “interno” (contratado por el corporativo):

E6: Nos felicitamos... cuando alguien se pone interno: "oye, a ese chico lo hicieron interno" y todo es así: "¡Felicidades!" globos, abrazos, porque más que permanecer a... más que permanecer a lo interno y guau, este... lo ganaste porque... para nosotros es un premio tener... ser interno por las prestaciones que te dan. Yo creo que más que nada, lo hacemos por eso ¿no? porque dices: ya tengo estabilidad, es porque ya estás estable. Porque muy difícilmente... Pegaso se deshace de su gente... que es interna. Muy difícilmente. (Entrevista 6: Empleado de corporativo, 07-08-2014)

Encontramos entonces el símbolo de la estabilidad, como un reconocimiento, un premio al trabajo desempeñado. Como se observa de manera concreta el triángulo estructuras-subjetividad-acción, en las prestaciones, su valoración y las interacciones concretas que propician e inciden en el ambiente laboral, las felicitaciones en el devenir de las acciones en el trabajo.

D. Sentido del proceso de trabajo y el clima laboral

El clima laboral al interior del CAC, se encuentra permeado por dos tipos de interacciones. Por un lado se tienen las que sostienen con otros empleados, sean otros ejecutivos o bien el jefe. Por otro, el que se tiene con los clientes, en este sentido, se tiene un ambiente en interacción tenso, aunque la relación personal sea

emotiva o indiferente, pero siempre con el objetivo de brindar una solución al momento, como se vio en el punto “B.1.i”, donde el propio clima laboral se encuentra ligado al propio compromiso que se establece con el cliente.

E5: (...) si es... complicadon. O un cliente que viene con una aclaración de factura que no está de acuerdo en su consumo, y a nosotros el sistema nos arroja que si lo consumió, entonces a veces es... pero es tener un poquito de paciencia con el cliente y a lo mejor dejar que hable. Cuando ya deja que hable y se *desplaye* y se *displaya*... le explicas y ya te escucha. Entonces ya, lo mantienes tranquilo... y eso sí, o sea lo que te comprometes con él a darle una solución, se lo tienes que cumplir. Sino, vas a lograr que el cliente llegue y... dando a todos. (Entrevista 5: Ejecutivo en CAC, 05-08-2014)

En este caso se tiene que existe una interacción para lograr un compromiso cara a cara, que se encuentra ligada a la capacidad de mitigar el enfado del cliente. Sin embargo, también destaca que se trata de empleados de la empresa y que la solución podría implicar que la empresa ganase menos de este evento en particular. Pero también, el ganar menos en un evento, puede significar el conservar al cliente a través de muchos eventos si éste se siente satisfecho con el servicio prestado. Como vemos en el siguiente ejemplo, se trata de un delicado equilibrio, cuando un cliente quiere hacer válida una garantía por un aparato que claramente ha recibido daños por descuidos:

E4: Pues a veces si como que la gente: “¡no! Pero... ¡cómo se me va a caer!” ¿No? O sea, si les... si a veces si se ponían medios prepotentes. Porque, digo, me tocó un muchacho que traía un... celular que... un... digamos yo le decía: "casi la pantalla como sarape" ¿No? Que se le pegaban las... los pixeles estaban todos regados y yo le digo:

“No, pues es que esto se le cayó o le pasó algo.”

- “No... nunca se me cayó, no sé qué... yo siempre lo traigo en la cangurera.”

Entonces, el técnico dice: “no pues es que... entonces aquí fue un recargón, lo traía en la cangurera o lo traía atrás, se sienta en un lugar o cualquier cosa y fue un regargón, porque una pantalla así de... no se echa a perder nada más porque sí.”

Entonces uno le dice eso al cliente y pues como que se molesta... como que:

“No que pues... me estás diciendo mentiroso, que ¡cómo puede ser! ustedes me están dando un servicio que les compro a ustedes, bla, bla, bla, bla, bla, bla.”

Y pues últimas... pues a veces la gente se va enojada. Porque pues uno no le puedes cubrir al go... que no viene en la garantía. (Entrevista 4: Ejecutivo en CAC, 01-08-2014)

Interacciones con el cliente que se respaldan en las estructuras de apoyo técnico y en la subjetividad de que la figura del cliente, puede comportarse de manera prepotente. De esta manera, se sigue una interacción tensa, entre el cliente y su jefe. Al primero le deben resolver el problema, pero sin caer en detrimento de las ganancias a largo plazo de la empresa, aunque significa una “perdida” en la situación inmediata. Nuevamente aparece la situación de “Estar entre la espada y la pared” por ser “la cara del cliente ante la empresa y la cara de la empresa ante el cliente” (véase apartado B.1.i)

E. Perspectiva del deterioro de los bonos

En los centros de atención donde impera el esquema de Ejecutivos de Atención a Clientes y Agentes de ventas se aprecia una importante diferencia entre ambos, por un lado, los Ejecutivos que provienen de empresas dedicadas al *outsourcing*, y aquellos empleados del puesto de agente de ventas, empleados por un distribuidor. Como nos comenta un empleado del último tipo: “E3: (...) nos pagan sueldo base más comisiones. Pero el sueldo base... pues es nada. Lo que nos iba bien eran las comisiones. Pero pues, [ahora] no nos pagan comisiones, nada más el sueldo base. Son setecientos pesos a la semana.” (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014). Donde se aprecia una diferencia con los Ejecutivos, cuyo salario base es mayor en proporción con el bono.

En ambos casos se tienen actualmente cuotas por líneas vendidas para alcanzar el bono, sin embargo, su contabilidad es diferente en cada caso. Mientras que para los ejecutivos cuenta como alta de plan, para los agentes se cuenta como facturación. En este sentido, las metas semanales son diferentes y han cambiado. Por ejemplo: al principio (mediados del año 2013), nos cuenta un agente de Ventas: “Antes no teníamos cuota, cuando yo entré no teníamos cuota. O sea, vendieras o

no vendieras. O lo que vendieras te pagaban, si yo vendía 60 a la semana o 50 a la semana esos te iban a pagar.” (Entrevista 3: Agente de Ventas, 31-07-2014) Lo que se pagan son las comisiones por venta, pero ahora estas comisiones no se pagan si no se alcanza un mínimo. Esta situación lleva a la situación del hartazgo que se abordó en el Capítulo VII. B. 3, cuando se discutió la jerarquía, en el sentido que se imponen cambios en el sistema de comisionamiento de manera imprevisto. Como se vio en el ejemplo, se ha dificultado alcanzar las metas previstas, al pasar de sesenta a setenta y seis, a cien y finalmente a ciento veinte a la semana y pasar de percibir tres mil pesos de comisiones a sólo el sueldo base de setecientos pesos.

En la misma tónica que el caso anterior, también los Ejecutivos de CAC han visto deteriorados sus ingresos debido al cambio en las condiciones para acreditar los bonos: “Todas las ventas me contaban a mí, tenemos como empleados de Atento un bono mensual, un bono mensual del 20% de tu salario. Ese bono mensual, como ejecutivo te lo condicionan mucho de ver, mediante los niveles de atención.” (Entrevista 1: Ejecutivo de Atención, 14-04-2014), situación que cambio al convertirse en encargado de área de ventas:

E1: Entonces bueno, esos niveles de atención, también te hacen encuestas telefónicas de calidad... hay otra área, que se dedica a hacer encuestas de calidad, tienen el número del cliente, le van a marcar: "oiga, ¿usted acudió al centro de atención telefónica?" - "Si", "Ah bueno, queremos hacerle una encuesta de servicio" - "OK". "¿qué le pareció la atención?", - "muy mala por esto y esto" o "muy buena, por esto y esto". Eso también te cuenta para que te den ese bono. Como ejecutivo eso, eso cuenta para que te den ese bono. Saliéndome de esa parte mi función ya está en cuanto a las ventas. Si cumplo con el... la expectativa a nivel de este, de ventas que tiene el corporativo que quiere el CAC. Si llego por lo menos al 80% ya puedo considerar para mi bono, si sobrepasaba pues me daban todavía un poquito más. Entonces ya al final me dediqué solamente a eso. Estar cuidando Inventario, este... inventario de teléfonos: "¿tenemos los teléfonos suficientes para vender?" - "No", -"Bueno, hay que pedir más". Yo controlaba toda esa parte. Y eso es lo que ya hice en el ... mi última etapa como ejecutivo de... de atención.(Entrevista 1: Ejecutivo de Atención, 14-04-2014)

Dicha situación se deterioró, pues comenzaron a entrar nuevos empleados ahora contratados por *outsourcing*. Situación que cambió tras el cambio de director:

Porque ya es muy diferente, incluso ya los supervisores actuales, ya no son Telefónica, ya son un *outsourcing* también. Otro, así los van sacando eh...son varios y a fin de cuentas son propiedad de Telefónica, pero ya no son Telefónica porque al no ser Telefónica, no están obligados a darles tantos beneficios, como un *outsourcing*, ya les pagan mucho menos, sin bono. Porque lo atractivo de mi trabajo no era mi salario, yo ganaba un bono como del 150% o más. (...) Mi paga era el bono. Y realmente, invariablemente te lo llevabas, porque ya tenías una inercia de trabajo, donde con que trabajaras haciendo lo que tenías que hacer, si lo lograbas. Cuando empezó a haber cambios:

-“Chin... ¿Qué crees? no va a haber bono este mes.”

Empieza:

- “...¿Qué pasó? ¿Por qué?”

- “No...”

Te inventaban un choro. (Entrevista 1: Ejecutivo de Atención, 14-04-2014)

Esta situación entonces se aprecia, que tras la situación de Telefónica corporativo y las exigencias de los y las condiciones impuestas por los *outsourcing* y distribuidores, ahora se paga menos, pues no se tienen las mismas prestaciones ni bonos.

F. En síntesis

En primer lugar, la regulación se aprecia el sentido de pasar de ser “externo” a “interno”, es decir, pasar de ser de Atento u otro *outsourcing* a formar parte de Telefónica, que viene aparejado de mejor salario y mejores prestaciones, como algo deseable. Y es a partir de las “convocatorias internas” que la empresa matriz ejerce control en el acceso a los ascensos y determinar quienes pasan a ser internos.

El paso de ser externo a interno significa, además de mejor salario y mejores prestaciones, es pasar a la estabilidad porque se aprecia que muy difícilmente Pegaso se deshace de la gente que es interna. En contradicción con esto se encuentra la noción de que la salida de la empresa es algo “que se va a dar”. Desde

dos aspectos, por un lado el sentido de que el tiempo en el trabajo confronta el tiempo con la familia, y puede llegar a ser un motivo de salida voluntaria del empleo, cuando se es ejecutivo de CAC. Donde un mayor puesto demandaría un mayor tiempo dedicado a la empresa. Lo cual se encuentra en contradicción, con aquellos que se “vuelven internos”, pues según se señala existe flexibilidad con los internos para ejercer la prestación del “home office”. Por otro lado, el segundo aspecto es que a mayor tiempo en la misma se le asigna a los empleados mayor carga de trabajo para que estos renuncien. Así, a falta de cargas de trabajo definidas es posible tener un espacio de maniobra para presionar a los empleados a renunciar. Entre el sentido de responsabilidad y la incapacidad satisfacer la carga de trabajo asignada, es preferible renunciar. Así, la contradicción es doble por un lado vale la pena ascender porque significa mayor estabilidad en el empleo, por otro lado, el hecho es que cuando la empresa ha decidido deshacerse de algún empleado se le “carga más la mano” para “hacerle la vida imposible” y “renuncie rápido”. De esta forma, la flexibilidad funcional se puede traducir en el control sobre la salida de los empleados. Es decir, no hay una perspectiva de permanencia en la misma, por mayor demanda de tiempo o mayores requerimientos para cumplir su labor.

Las horas extra sin remuneración o la capacitación durante las horas de trabajo aparecen como un requisito por parte de los agentes de ventas o bien la presión por las evaluaciones constantes. Por un lado, el quedarse horas extra se sanciona por los clientes que se encuentran en espera. Por otro lado, las horas extra por capacitación o evaluación se les otorga el significado de “tranquilidad”, sin la presión de los clientes esperando. En ambos casos es el cliente, quien controla desde su presencia objetiva o subjetiva la disposición para desempeñar horas extra. Se tiene en este caso el control del tiempo más allá de las horas asignadas de trabajo, por medio de la flexibilidad de horarios sancionadas objetiva y subjetivamente por el cliente.

En el caso de la organización y la tecnología se encontraron elementos que limitan y habilitan el otorgamiento del servicio. Destaca el orgullo por el dominio de los procesos y el software, pero también el sentido de la iniciativa producto de un compromiso que ese establece con el cliente para encontrar una solución. Donde el sentido mentado del diseño de las funciones es diferente del sentido asignado en su cumplimiento, y el cual a su vez presenta elementos subjetivos propios de los medios que lo hacen posible inherentes a las posibilidades del diseño organizacional y la tecnología.

El sentido de brindar el servicio implica elementos igualmente discontinuos y contradictorios, por un lado significa un desgaste emocional por tener que lidiar con el enojo del cliente, como la satisfacción de ayudarlo. Del mismo modo, está presente una interacción tensa de encontrarse entre “la espada y la pared” por ser “la cara del cliente ante la empresa y la cara de la empresa ante el cliente”.

Finalmente, subjetivamente se aprecia que la situación salarial se deteriora conforme se permanece en el empleo, ya sea empleado por el distribuidor, por *outsourcing* o del corporativo. Es decir, si al principio se ganaban los bonos, después, por nuevas políticas ya no se logran las metas y los bonos ya no se otorgan pues han cambiado los tipos de empleado. Según los propios empleados cada vez menos son empleados directamente por Telefónica, quienes no reciben las mismas prestaciones. Así los esquemas de bonificación han cambiado para hacer cada vez más difícil su obtención, para los distintos de empleados, como son los empleados por Telefónica, de *outsourcing* y distribuidores.

En la especificidad del proceso de trabajo, se han marcado aspectos que descenden del taylorismo, como lo son los contemos de tiempos para brindar el servicio, la escisión entre diseño y ejecución del proceso, como es la estandarización y el diseño de software. En cuanto a la disciplina de la vivencia

laboral, veremos que esta varía en el siguiente capítulo, donde destacan las distintas estrategias empresariales, así como resistencias que pueden surgir.

Capítulo X: Exposición del Control en el CAC articulada por el espacio-tiempo

En este capítulo se abordan las interacciones que se presentan en el CAC articuladas por los análisis de los perfiles del trabajador y del cliente, ya que es a través de esta interacción que se consume el servicio al cliente. Para ello, se descompone en las dimensiones: a) organización del proceso de trabajo, b) las relaciones laborales, tanto formales como la dinámica en la que se presentan, y d) la cultura. Estos elementos son abordados desde el triángulo conceptual: estructuras, subjetividad y acción. De éstos, el aspecto espacial que pertenece a las estructuras ha resultado oportuno para abordar aspectos del proceso de trabajo. Lo que ha permitido establecer el análisis tanto al interior como al exterior del CAC y que a su vez, permitió encajar la exposición de este capítulo.

Así, desde la exposición de la estructura espacial es posible ubicar otras estructuras igualmente importantes que presionan a las subjetividades y acciones en las diversas dimensiones de la configuración sociotécnica mencionadas, lo que configura diferentes texturas en las interacciones del proceso de trabajo en cada uno de estos espacios. Así, se tienen espacios de trabajo situados cuyo contexto externo se encuentra en relación con la concreción del espacio interior. Esto se presenta de acuerdo a jerarquías institucionalizadas entre los propios tipos de CAC, el lugar en el que se encuentran dentro del contexto socio-económico y político de la población concreta, el tamaño de las instalaciones, la calidad del servicio, los tiempos de espera, los tipos de demanda.

Por lo anterior, aunque no hay espacios estandarizados en sus procedimientos, se ha logrado detectar elementos característicos de cada uno de los CAC. De esta suerte se empieza por una descripción de los CAC observados de acuerdo al espacio externo e interno que los caracteriza, para luego dar paso a la

implicación de esta situación para el control del proceso de trabajo de acuerdo a las dimensiones de análisis.

A. La relevancia del espacio Externo/Interno del CAC para el control

Como se ha mencionado en el siguiente análisis resulta determinante la estructura espacial de esta suerte se ha organizado esta descripción en dos niveles: a) el externo y; b) el interno. Ésta descripción se hace a partir de la relevancia de la evidencia empírica. En primer lugar la que se ha proporcionado por entrevistas, encuesta a clientes, y observaciones en el lugar.

El primer nivel, el externo, tiene evidente influencia en la intensidad y el control del proceso de trabajo de acuerdo a las relaciones laborales que se establecen, el uso de la tecnología y la expresión de la cultura. Por otro lado, el espacio interno tiene implicaciones en su uso como elemento que define de manera importante: a) el control de posibles conflictos, b) el sentido de asignado al espacio y c) la propia interacción con el cliente.

Así, se destaca la importancia de este aspecto que se ha hecho evidente a través de la interpretación de la información aportada por diversas fuentes. En primer lugar afirmaciones, sobre el perfil del cliente en las entrevistas; en segundo lugar, se abordan elementos derivados del análisis de la encuesta y; por último; la descripción hecha a partir de las observaciones *in situ*, respaldadas por los sondeo a clientes.

En este apartado, se revisa el fragmento de una entrevista que contiene el primer indicio de la importancia del espacio como articulador de la exposición, igualmente importante que el tipo de interacción en el proceso de trabajo en el se presentan, también la jerarquía, la organización, la tecnología que se vive de manera cotidiana en los diversos CAC. El siguiente fragmento se retoma la discusión que relata un asesor de CAC en la Ciudad de Puebla con su gerente. En él

se destaca el interés del gerente por recomendar el establecimiento de un nuevo CAC en una zona comercial de clase alta en la misma Ciudad. Sin embargo, el asesor argumenta que el mercado de Movistar no se encuentra en ese tipo de barrios. Por lo que recomienda ubicarlo en una parte de la ciudad donde pudiese llegar el tipo de cliente que compone a la mayoría de los clientes Movistar.

E1: (...) Yo fui el que dijo que pusieran un CAC en [Plaza] Dorada. Así de simple...yo no quería ahí [donde se encuentra actualmente], yo quería otro punto más enfrente, pero cuándo estaba el análisis había dos CAC's en Puebla: Juárez y Libramiento.

Entrevistador: ¿[Libramiento es d]ónde está el corporativo [en la Ciudad de Puebla]?

E1: Antes había un CAC abajo, atendía tres clientes al día.

Entrevistador: Ahorita nada más tiene como venta.

E1: Es un punto de venta, ya no es CAC, pero era CAC en ese entonces (...) desde que entré eso era un CAC y eso desapareció desde el 2010 y empiezan a decir...la gerente de... Mis clientes.... quería ponerlo en Angelópolis y le digo: “tú no comprendes, nuestro mercado no está en Angelópolis, nuestro mercado llega en combi; a la Juárez nuestro mercado caminaba del Paseo Bravo a donde está el centro de atención, el 70% llegaba así porque nuestro mercado es nivel bajo”. Así como se estructuró... después hace una reestructuración de mercados donde empieza a querer ser el Smartphone. (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

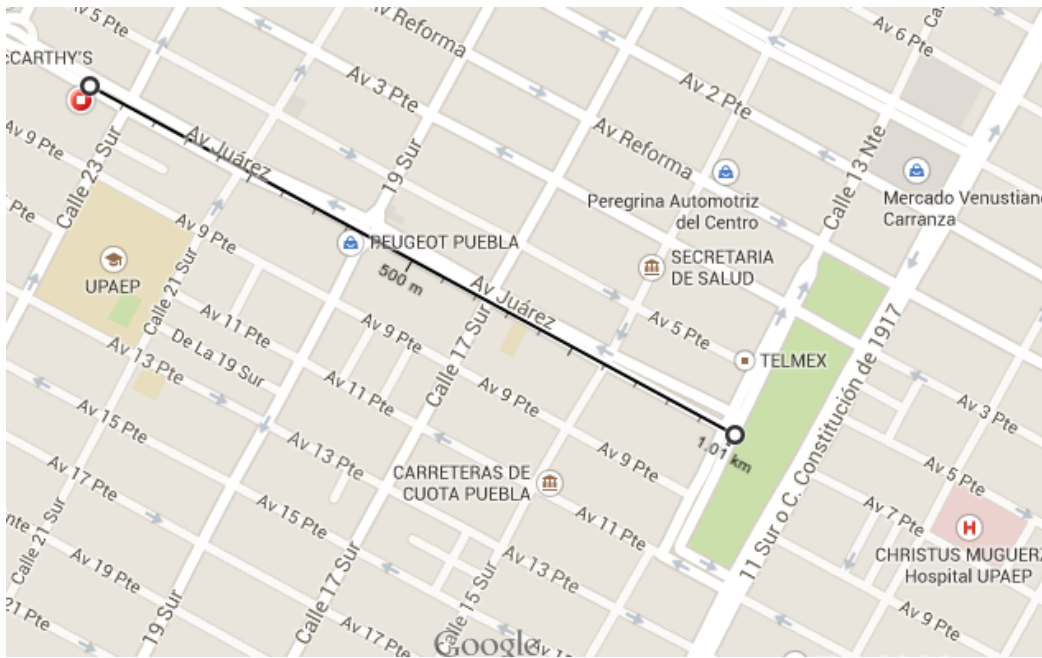
De esta manera, el asesor afirma que el “mercado es nivel bajo”, pues la mayoría llegan en transporte público a una plaza que se encuentra a aproximadamente a seis cuadras del CAC y caminan el resto de la distancia (véase Mapa: 1). Así, establece que la ubicación del CAC es determinante en el éxito que pueda tener en cuanto al número de atenciones al día. El CAC Libramiento no atendía un número satisfactorio de clientes en aquel entonces. Sin embargo, se debe resaltar que su argumento no es sólo sobre si se ubica en un barrio popular o en un fraccionamiento residencial, el código central que está en juego es “accesibilidad para el mercado bajo”. Para hacer evidente la afirmación anterior, se debe ahondar en la última descripción a partir de una comparación de la ubicación de los CAC

que citó el entrevistado. Con lo anterior la pertinencia del concepto se hará evidente a partir de la reconstrucción del contexto.

La diferencia entre ambos CAC radica en su ubicación en la Ciudad de Puebla. El punto accesible para el mercado bajo es el CAC de la Avenida Juárez entre las calles 23 y 25 sur que ese encuentra a seis cuadras del parque Paseo Bravo. Éste último se encuentra entre la 11 Poniente y la Avenida Reforma entre las calles 11 y 13 sur, lo que implica al menos una distancia de al menos 5 cuadras desde la 13 hasta la 23 sur, una distancia de un kilómetro (véase Mapa: 1). Como rasgo característicos de este parque, es posible resaltar que en su perímetro se encuentran varios colegios desde nivel básico hasta profesional (véase Mapa: 2), oficinas Federales de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), oficinas de la Secretaría de Salud Estatal, el Instituto Cultural Poblano dependiente del Gobierno del Estado, entre otros comercios (véase Mapa: 1 y 2). Esta situación lo hacen un nodo central en el que se intersecan diferentes rutas de transporte público que atraviesan la Ciudad. En contraste el CAC Libramiento se encontraba en la Boulevard Libramiento Cerro San Juan o Esteban de Antuñano, entre las avenidas 27 y 29 Poniente. Esta ubicación se encuentra en una zona sin semáforos entre la 25 Poniente y la 43 Sur (el trazo de la avenida entre estas arterias describe un ángulo de casi 90°), con tráfico denso, en la entrada de una curva que bordea el río Atoyac, y presenta un camellón en desnivel, todos estos elementos impiden que el peatón cruce de manera cómoda. Además, los cinco elementos anteriores hacen difícil que el transporte público pare a la mitad de estas calles, dado que lugar donde se encontraba el CAC, tiene alto tránsito, pero baja densidad de arterias que alimenten una demanda intensa de paradas intermedias, dado que su trazo al borde del río impide la continuidad de las calles y avenidas (véase Mapa: 3). Así, a pesar de tratarse de una caminata de aproximadamente 680 metros hasta la intersección de principales avenidas (31 Poniente y Bouelevard

Atlixco), ésta no implica aglomeraciones de personas y rutas que se encuentran en el Paseo Bravo. De esta manera, la afirmación de que el CAC Libramiento, sólo atendía a tres clientes dado que se encontraba en un lugar poco accesible para el mercado bajo, no nos remite a la distancia que hay que recorrer a pie, sino de la accesibilidad a través del conjunto de las redes de transporte público y lo que implica en el contexto amplio de vías de comunicación en la Ciudad (INEGI & Google, 2015).

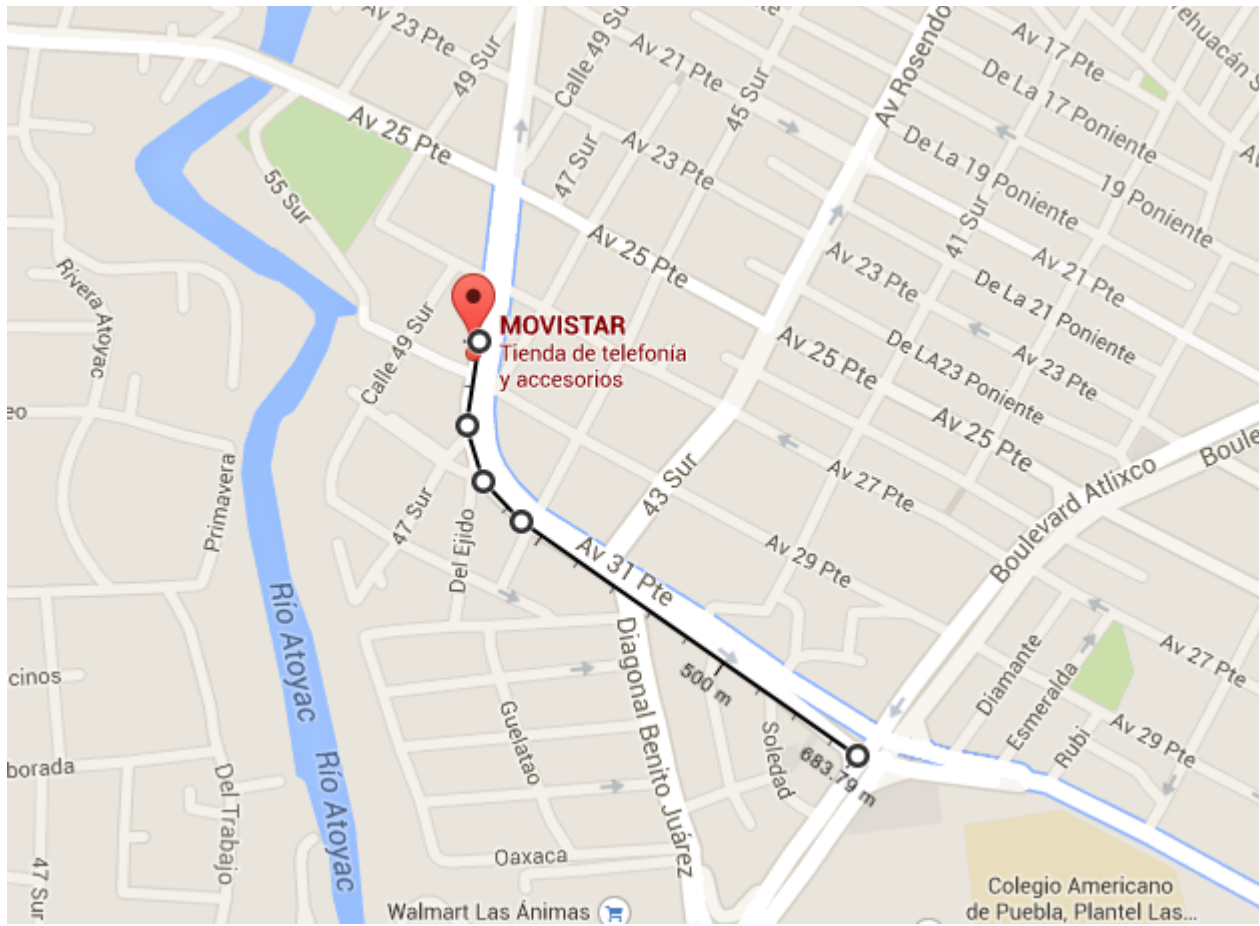
Por lo anterior, la tesis de ubicar el nuevo CAC en Plaza Dorada elude no sólo al tipo de barrio, clase alta o baja o la caminata, sino más bien a la “accesibilidad de mercado bajo”, es decir su ubicación de las redes de transporte público que intersecan de acuerdo al contexto amplio de la ciudad. Esta ubicación se encuentra entre tres vías: a) el Boulevard 5 de Mayo; b) el Boulevard Martínez del 2 de Octubre y c), la Avenida Sánchez Pontón o 43 oriente. Todas ellas tienen carga de tráfico de transporte público desde diferentes puntos de la ciudad, lo que convierte a este lugar en un nodo popular del lado oriente de la Ciudad y por lo tanto accesible al mercado bajo.



Mapa 1: Distancia del CAC Juárez a la intersección de transporte público más cercana
Fuente: Elaboración propia con base en: INEGI, y Google (2015).



Mapa 2: Escuelas en el perímetro del parque Paseo Bravo
Fuente: Elaboración propia con base en: INEGI, y Google (2015).



Mapa 3: Distancia del CAC Libramiento a la intersección de transporte público más cercana
Fuente: Elaboración propia con base en: INEGI, y Google (2015).

B. Reflexiones teóricas sobre la configuración del control del trabajo ampliado a través de la dimensión espacio-temporal

A diferencia de los capítulos en el apartado teórico, es necesario distinguir este bloque, ya que su planteamiento ha sido producto del propio devenir de la investigación. Es decir, no forma parte del corpus teórico que se citó a discusión al inicio de la investigación y por lo tanto, colocarlo en aquel apartado daría la falsa apariencia de que sabía de antemano que la dimensión espacio-temporal sería pertinente para explicar algunos aspectos del proceso de trabajo en el CAC.

De este modo, resulta necesario conceptualizar al espacio-tiempo como una forma de articulación del control ampliado de trabajo que atañe a las interacciones, pero se establece que el fin de hacerlo ha emergido del propio análisis del objeto estudiado. De esta forma se complementan los ejes ya analizados en el capítulo anterior con base en jerarquías entre puestos, el sentido de la interacción con el cliente, de acuerdo con la organización y la tecnología. De esta suerte, en primer lugar se discuten las características del espacio tiempo para la explicación del problema de investigación. Si bien, se retoman algunos conceptos de Bourdieu (1999) y Habermas (1992, 1998) para introducir las propuestas de Lefebvre en un nivel empírico. Resulta pertinente integrarlo con la propuesta teórica del Configuracionismo, para articular el acercamiento a la acción presionada por estructuras objetivas y guiada por significados subjetivos. Como se señala desde esta propuesta, lo que se busca es dilucidar el triángulo entre estructuras-subjetividad-acción. De esta forma el espacio es una dimensión de la acción humana compuesta de elementos objetivos y subjetivos.

En primer lugar, las estructuras como la economía, las instituciones, la tecnología presionan a la acción en momentos y lugares concretos. Así, se actúa presionado por las estructuras a partir de significados subjetivos articulados desde

una interacción enmarcada por un contexto que presenta coordenadas específicas. En segundo lugar, se encuentra la conceptualización del control en este caso desde el ámbito externo e interno del CAC a través de los ejes de espacio y tiempo. Y en tercer lugar, se tiene el desglose de las dimensiones ya situadas por niveles relacionales, como son: la organización y la tecnología. las jerarquías y la interacción con el cliente.

Como se señaló mas arriba, aquí se retoman de las propuestas de Lefebvre, a partir de algunos elementos de Bourdieu para elaborar la conceptualización teórica del espacio-tiempo desde una concepción acorde al problema de estudio. De esta suerte, y en primer lugar se hace una definición de los conceptos y se articulan con la concepción de Habermas de horizontes de posibilidades articulados como configuración entre estructuras objetivas, los significados objetivos y la acción concreta. Para posteriormente, y en un segundo momento articulados con elementos de las otras concepciones para pensar el trabajo en centros de atención a clientes.

Los conceptos de lugar, espacio, tiempo, distancia para llegar a las concepciones de espacio social y campo. Así, en primer lugar nos dice Bourdieu (1999, p. 119) que los seres humanos en tanto cuerpos se encuentran, al igual que las cosas, situados en un lugar y por lo tanto sólo pueden ocupar un sitio a la vez. Así, él define el lugar como “el punto del espacio físico en que están situados” (p.119) De ahí distingue dos elementos: a) la localización que se establece de acuerdo a su relación con otros elementos y b) la posición que se define de acuerdo a un rango ordinal. De esta suerte sitio ocupado es el volumen exterior entendido como extensión, superficie y volumen que un cuerpo (cosa o individuo) llena en el espacio físico.

De la concepción del espacio físico deriva la concepción sobre el tiempo al afirmar lo siguiente: “Al poder medirse las distancias físicas según una métrica

espacial o, mejor, temporal, en la medida en que los desplazamientos tardan más o menos de acuerdo con las posibilidades de acceso a los medios de transporte, públicos o privados, el poder que el capital, en sus diferentes formas, da sobre el espacio es también un poder sobre el tiempo.” (Bourdieu, 1999, p. 122). Así el concepto de distancia acopla espacio y tiempo en la medida de desplazamientos. Desde esta perspectiva, el poder del capital posibilita reducir el tiempo para apropiarse de las cosas deseables al posibilitar acceso cercano a ellas. Y a la inversa proporciona capacidad para alejarse de las cosas y agentes indeseables.

Ahora bien, los agentes sociales se constituyen como tales con relación a un espacio social de acuerdo a campos y cosas susceptibles de apropiación (propiedades). Así éstos pueden ejercer apropiación de acuerdo a la posición que guardan en diversos campos (como pueden ser el económico, el cultural y el social)

Por campo, entiende “la inclinación a actuar que se engendra en la relación entre un espacio de juego que propone ciertos objetivos a conseguir [enjeux]” (Bourdieu, 2003, p. 36). De esta suerte Bourdieu distingue dos tipos de lugares, por un lado los que respecta al espacio físico de acuerdo a la distancia que los separa. Por otro, la posición relativa (debajo, delante, dentro, detrás, etc...) en el espacio social, así “(...) el espacio físico se define por la exterioridad recíproca entre las partes, el espacio social se define por la exclusión mutua (o la distinción) de las posiciones que lo constituyen, es decir, como estructura de yuxtaposición de posiciones sociales” (Bourdieu, 1999, p. 120).

Si se articulan las concepciones de Bourdieu con los planteamientos de Habermas como nos expone De la Garza (2001c, 2012a), para integrarlos desde la perspectiva de las estructuras la subjetividad y la acción en su justa dimensión, sin mermar o enfatizar la importancia de ninguno. Resulta entonces, apropiado considerar lo vertido a partir de Habermas (1992, 1998) en torno a acción como parte del mundo de vida y la estructura como parte del sistema social que tienen

como eje la acción comunicativa. En particular, lo relacionado con la interpretación desde contextos situados que constituyen horizontes de relevancia. Donde en dichos horizontes, se seleccionan las estructuras que son tomadas en cuenta para la acción (véase Capítulo: II.D.2, especialmente pp. 55-57).

El espacio - tiempo es, por tanto una relación dialéctica entre estructuras objetivadas y significados subjetivos que implica distancias espaciales y temporales que se objetivan en interacciones y significados que se subjetivan. De la Garza (2005d), señala que el problema de las prácticas en Bourdieu se puede subdividir en dos partes, la primera se centra en el nivel micro, y se refiere al cómo se articula la consciencia que instaura prácticas con la inconsciencia que las continúa, si se trata de algo inconsciente entonces hasta qué punto las prácticas están determinadas por la inconsciencia. La segunda parte es cómo esta articulación se conecta con el nivel macro de las estructuras que escapa al control de la práctica, pero que también la condiciona. De esta suerte, el espacio - tiempo también implica el espacio de la acción, y que por lo tanto no está determinado por el espacio, en tanto estructura, sino sólo condicionada y presionada. El espacio – tiempo es otra estructura y como tal presiona a la acción, pero la guía se encuentra en la subjetividad que asigna significados para acciones concretas.

Con los conceptos ahora establecidos es posible superar la escisión entre estructura y subjetividad. Y el problema de fondo sería que falta una concepción sobre el cómo se presenta la articulación entre acción y estructura. Partiendo de estas bases sociológicas el Configuracionismo Latinoamericano propone una alternativa a al concepto estándar de teoría como modelo de explicación de la acción y al tiempo que ataja el dilema de la integración entre estructura subjetividad y acción.

El concepto espacio-tiempo es una forma más que permite articular una explicación de la configuración del trabajo, que no agota su complejidad,

simplemente aporta elementos para enriquecer la interpretación acotada al tipo de interacción concreta que en este caso ha resultado importante en algunos aspectos. Para ahondar en ello es preciso retomar elementos de la propuesta de Lefebvre (1974, 1991). Así, a continuación se exponen sus planteamientos sobre la producción del espacio y su forma de concebirlo, lo cuales serán considerados para atajar el problema del control ampliado del trabajo en el CAC.

1. La producción del espacio

El planteamiento de Lefebvre se presenta en dos partes, primero se alude a su concepción triádica de la producción del espacio. En segundo la contradicción entre espacio absoluto, relativizado o histórico, abstracto y diferencial. De estos tres conceptos el abstracto se encuentra sustentado en la contradicción que encuentra Lefebvre entre la capacidad de transformar el espacio a gran escala y por otro la atomización del mismo a través de la racionalidad.

Henri Lefebvre presentó en 1974 su concepción triádica de espacio, compuesto por una relación dialéctica entre tres conceptos: a) Práctica espacial, b) Representaciones del espacio y c) Espacios de representación. Resulta particularmente útil, la explicación que hace Jana Carp (2008) donde esquematiza cada uno de los conceptos anteriores a través de la dualidad entre espacio físico y experiencia. Dicha dualidad se puede entender a partir de tres campos: el Físico, el Mental y el Social. La Práctica espacial desde el campo Físico, la Representación del espacio desde el Mental y los Espacios de representación desde el campo Social. Por lo anterior y dado que no todo el mundo es perceptible mediante los sentidos, Lefebvre hace una distinción analítica que le permite acentuar distintos aspectos en el proceso de la construcción del espacio (Carp, 2008). Por esto, se

debe tener cuidado de no reducir las relaciones sociales al espacio, ya que se trata de un procedimiento metodológico para acercarse a la realidad.

De esta suerte, el primer tipo “Práctica espacial”, hace referencia al espacio de la rutina diaria: “La práctica espacial de una sociedad secreta el espacio de esa sociedad; que propugna y la presupone que, en una interacción dialéctica; produce lentamente y seguramente conforme domina y se apropia de ella. Desde el punto de vista analítico, la práctica espacial de una sociedad se revela a través del desciframiento de su espacio.” (Lefebvre, 1991, p. 38 T. del. A.). De esta forma cuando se habla de lo que él denomina *l'espace perçu*, (espacio percibido) donde se llevan a cabo las *pratiques spatiales* (prácticas espaciales). Esto, desde esa propuesta se refiere a la manera en como la gente percibe el espacio con respecto a su uso cotidiano (cfr. Baringo Ezquerro, 2014, p. 124). Lo que desde la postura de Lefebvre se puede entender como el “campo físico” es en donde tiene lugar la construcción de lo que denomina el espacio percibido/práctica ya que tienen un sustrato material.

De esta suerte, el campo físico se *percibe* a través de los sentidos. Y las *prácticas espaciales* como las rutinas cotidianas requieren patrones de desplazamiento a través de distancia y tiempo en el espacio físico y que pueden ser observados de manera empírica. Así, aunque no se puede reducir lo social al espacio físico, para fines meramente analíticos es posible confrontarlo con la concepción de campo de Bourdieu, en el que se pondrían en juego diferentes tipos de capital dependiendo de la percepción que se tiene de él, pero que no reduce lo social al espacio. En este sentido, si el espacio se percibe, también se pueden percibir otros aspectos sociales que pueden definir las prácticas más allá del espacio que se encuentran en un espacio concreto.

Aunado a lo anterior, es importante retomar con Carp (2008) que el conocimiento que se tiene de los espacios depende del uso que se hace de ellos, que

incluye experiencias de las percepciones e interacciones con otros por lo que es concreto y específico. Por otro lado, el conocimiento que se tiene a través de *representaciones y conceptualizaciones* es abstracto y generalizado.

El segundo de los conceptos, *representaciones del espacio*:

... espacio conceptualizado, el espacio de los científicos, planificadores, urbanistas, subdivisores tecnocráticos e ingenieros sociales, a partir de un cierto tipo de artista con una inclinación científica - todos los cuales se identifican lo que es vivido y lo que es percibido con lo que es concebido. (Especulación Arcana sobre Números, con su charla del número áureo, [espacios] módulos y “cánones”, tiende a perpetuar esta visión de las cosas.) Este es el espacio dominante en cualquier sociedad (o modo de producción). Las concepciones de espacio tienden, (...) hacia un sistema de signos verbales (y por lo tanto intelectualmente resueltos). (Lefebvre, 1991, pp. 38–39 T. del A.)

Él le llama *l'espace conçu*, se trata del espacio representado que ha sido concebido, por lo tanto se trata de una abstracción como mapas, planos técnicos etc, por “especialistas”. Que se encuentra codificada por un lenguaje especializado y legitimado. Este concepto recuerda la frase de Alfred Habdank Skarbek Korzybski (1879- 1950) “el mapa no es el territorio”, donde aquello que es descrito por el mapa y legitimado por la jerga y la críptica que implica no significa que sean un descripción de la totalidad del territorio, lo que oculta las intenciones y por lo tanto los intereses de la descripción. De esta suerte no se debe perder de vista que las representaciones no son la realidad, del mismo modo que no todas las representaciones son espaciales.

De esta suerte la dualidad que presenta Carp (2008) como parte de la triada de Lefebvre entre espacio físico/experiencia la ubica en el campo mental. El primero, las “representaciones del espacio” son la actividad mental acerca del “espacio físico”. Las *concepciones del espacio* corresponde a la experiencia de pensar, imaginar, planear, desarrollar, ilustrar, explicar, moldear de manera individual o colectiva. Y sin embargo, lo concebido puede coartar la acción ya que los profesionales de la planeación tienden a reproducir en completa libertad lo que

piensan que se espera de ellos y no lo que les gustaría de acuerdo a sus gustos, capacidades técnicas, ideas y preferencias.

Por último, el espacio de representación es:

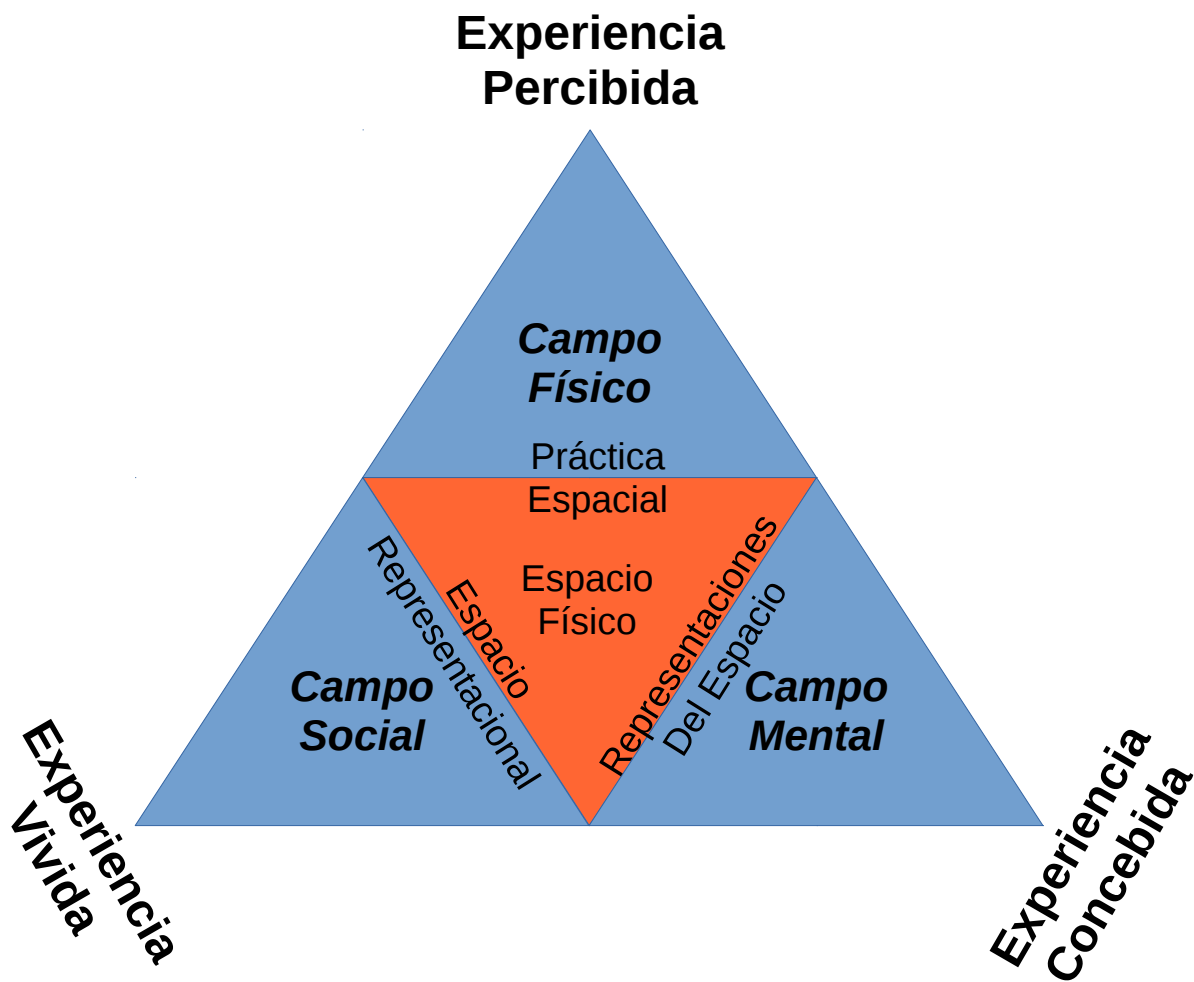
[El] espacio como directamente vivido a través de sus imágenes y símbolos asociados, y por lo tanto el espacio de “habitantes” y “usuarios”, así como también de algunos artistas y quizás de aquellos, como unos pocos escritores y filósofos, quienes describen y aspiran a hacer más que describir. Este es el espacio dominado - y por lo tanto experimentado de forma pasiva - que la imaginación busca cambiar y apropiar. Éste recubre al espacio físico, haciendo uso simbólico de sus objetos. De este modo los espacios de representación, puede decirse, aunque de nuevo con algunas excepciones, tienden hacia sistemas más o menos coherentes de símbolos y señales no verbales. (Lefebvre, 1991, p. 39 T. del A.)

L'espace vécu (el espacio vivido) el espacio de representación es donde opera el "debería ser" que se experimenta como plenamente vivido a través de imágenes y símbolos de manera subjetiva. Baringo Esquerri (2014, p. 124) nos dice que “es un espacio que supera al espacio físico, ya que la gente hace un uso simbólico de los objetos que lo componen”. En este sentido es una imagen sólo de lo espacial, no toda imagen.

En el esquema de Carp (2008) los espacios de representación se refieren, desde la perspectiva física a los lugares que evocan un significado. Por otro lado, desde el punto de vista de la experiencia resultan de experiencias subjetivas e intersubjetivas a través de la experiencia vivida cuando dicha experiencia se refiere al espacio.

En el Dibujo 1 se presenta la triada conceptual de Lefebvre por experiencia, campos y espacio físico. Lefebvre afirma que se trata de una interacción dialéctica, una triadéctica lo cual implica que los tres conceptos se encuentran en contradicción, por lo que sus límites se contraponen y sobreponen. Por lo tanto, estos conceptos pueden ser confusos, ya que no se aprecian límites claros entre la triada y se refieren a los mismos aspectos del espacio, sólo que pensado desde

elementos políticos (*l'espace conçu*) o ideológicos (*l'espace vécu*) (Baringo Ezquerro, 2014). Al respecto señala: “(...) práctica espacial, representaciones del espacio y espacios de representación contribuyen en diferentes maneras a la producción de espacio de acuerdo a sus cualidades y atributos, de acuerdo a la sociedad o modo de producción en cuestión, y de acuerdo al periodo histórico.” (Lefebvre, 1991, p. 46 T. del. A.)



Dibujo 1: Triada conceptual de Lefebvre por experiencia, campos y espacio físico
Fuente: Elaboración propia con base en Carp (2008).

2. El espacio y procesos históricos

A la concepción dialéctica que se describió en el apartado anterior, Lefebvre (1991) le añade la distinción entre diferentes tipos de espacio aunados a procesos históricos, a saber: a) absoluto, b) el espacio relativizado o histórico; c) abstracto y; d) diferencial.

El espacio absoluto, es entendido como un no-lugar pues es imposible de distinguir, se trata del espacio natural hasta ser colonizado por la acción humana. El primero se asocia a una nula o casi nula intervención humana “como las actividades tradicionales agro-pastoriles de supervivencia” (Baringo Ezquerro, 2014, p. 127) de carácter primitivo. El segundo tipo lo encuentra principalmente desde el mundo antiguo hasta el Renacimiento, Momento en el que se convierte en el espacio histórico. En éste se establece el espacio de la acumulación originaria, tanto de riqueza como de recursos, entendidos como conocimiento, tecnología, dinero, tesoros, obras de arte y símbolos. El tercer tipo es el espacio abstracto, el espacio por excelencia del capitalismo, donde hay una instrumentalización del espacio producto de la racionalidad del capitalismo orientada a la acumulación y al respecto nos dice que fue en ese momento en el que el trabajo entendido como actividad productiva pasó de ser un proceso que perpetúa la reproducción social al ser un proceso independiente presa de la abstracción (cfr. Lefebvre, 1991, p. 49). Por último, el diferencial, sería un espacio virtual, que implica la capacidad de pensar más allá posibilidades de transformación. Este último tipo de espacio, por lo tanto no es un espacio al que corresponda un espacio físico, sino que es parte de la producción y transformación del espacio.

De los cuatro tipos de espacio mencionados anteriormente el abstracto es el que supone una complejidad importante. Para abordar este tipo más a fondo, partimos de tres contradicciones señaladas por Lefebvre (cfr. 1974, p. 224) entre a)

la capacidad de transformar el espacio a escala planetaria en la que interviene la capacidad de conocer y de proceder y por otro lado, el espacio se halla “fragmentado, pulverizado por la propiedad”. Pero a la vez b) por la ciencia y; c) por las estrategias, que son muchas y muy variadas que se yuxtaponen y se contradicen y cuyos sujetos pueden ser empresas locales, regionales, nacionales o multinacionales y claramente de los Estados como mayores actores en la transformación del espacio. Así, se tiene la capacidad desde la ciencia y la técnica de transformar el espacio a gran escala y a la vez se encuentra fragmentado por la relación social de propiedad, la parcelación del conocimiento científico y la estrategia. Todos estos procesos potencializados por la racionalidad del espacio abstracto que implica un proceso violento.

Por tanto, Lefebvre encuentra, la sociedad capitalista pulverizada por la propiedad, la ciencia, la técnica y la estrategia que tienen en su centro al trabajo abstracto que implica al espacio abstracto. Como nos menciona Merrifield (2006, p. 111 T. del A.):

[Las] Relaciones entre los espacios concebido-percibido-vivido nunca son estables, tampoco deberían ser entendidas artificialmente ni de manera lineal. Pero Lefebvre ha tenido suficiente experiencia como para saber que la experiencia vivida invariablemente es aplastada y vencida por lo concebido, por un espacio abstracto concebido, por una abstracción objetivada. En este sentido, el espacio abstracto es el producto -la materialización- de lo que es concebido, un espacio de representación generalizado. Esta idea de “abstracto” tiene tintes Marxianos: espacio abstracto tiene un extraño parecido a la noción de Marx de trabajo abstracto, aunque Lefebvre se aventura mucho más allá que Marx, para quien lo “abstracto” operaba como una categoría explícitamente temporal.

Esta misma similitud entre trabajo abstracto y espacio abstracto es señalada por Gregory (cfr. 1994, p. 399) donde afirma que existe una oposición entre el espacio concreto de la vida cotidiana y el espacio abstracto producto de la racionalidad del capital. Y describe al espacio abstracto como producido por dos procesos principales, cada uno de ellos dividido en dos partes. En el primer

procesos por un lado se tiene la mercantilización del espacio y por otro la mercantilización a través del espacio. En segundo lugar, el segundo proceso implica la burocratización del espacio y en contraposición la burocratización a través del espacio.

El primer proceso *mercantilización del espacio* implica una cuadrícula geométrica de relaciones de propiedad y mercados de propiedad en la tierra, lo que intensifica al proceso duplicado la *mercantilización a través del espacio*. Este último implica la instalación de cuadrículas económicas de circulación de capital por medio del cual se incluye espacio abstracto y la forma de mercantilización. El segundo proceso duplicado se refiere a una exacerbación de la *burocratización del espacio* por medio del cual cada sistema de administración “mapea su propio territorio, evalúa cada posición y la marca,” y el proceso exacerbado de *burocratización a través espacio*, implica la instalación de una cuadrícula jurídico política a través de la cual la vida es sujeta a una vigilancia y regulación sistemática por parte del estado. (Gregory, 1994, p. 401 T. del A. Cursiva y comillas en el original)

En contraparte al espacio abstracto, por último lo distingue del espacio diferencial:

Así, a pesar - o más bien a causa de - su negatividad, el espacio abstracto lleva en sí el germen de un nuevo tipo de espacio. Yo deberé llamar, a ese nuevo espacio "espacio diferencial ", ya que, en la medida en que el espacio abstracto tiende a la homogeneidad, a la eliminación de las diferencias o particularidades existentes, un nuevo espacio no puede nacer (producirse) a menos que se acentúen las diferencias. Éste nuevo espacio también restaurará la unidad que el espacio abstracto desintegra- a las funciones, elementos y momentos de la práctica social. (Merrifield, 2006, p. 52 T. del A.)

El espacio abstracto, fomentaría la planificación a partir de la generalización de lo que es eminentemente concreto, es decir, la homogeneidad en medio de procesos contradictorios que constituyen lo real, la concepción frente a las prácticas concretas. Por otro lado el espacio diferencial se opone al abstracto que pretende la homogeneidad en la diversidad, entendido como la capacidad de resistencia desde lo utópico (cfr. Hiernaux Nicolas, 2004, pp. 19–20). En este sentido, el espacio abstracto y el diferencial son dialécticos. El primero relacionado con la

mercantilización de la vida, el segundo con la posibilidad de reflexión para elaborar alternativas. Es decir, el espacio abstracto y diferencial existen a través del tiempo que implica su contradicción dialéctica. Él encuentra ejemplos concretos en el sentido de la capacidad del “debería ser” de manera virtual, y de elaborar estrategias para alcanzarlo (Baringo Ezquerro, 2014). Aunque no toda lucha social implique o demande apropiación del espacio, lo anterior es posible verlo cuando éstas son llevadas a cabo por mujeres, obreros, estudiantes y/o minorías quienes consiguen sus demandas a través de la apropiación o reapropiación de espacio. En el siguiente subapartado, retomamos cómo se articula esta concepción del espacio en el esquema de estructuras-subjetividad-acción.

3. El espacio en la configuración sociotécnica

Como se ha observado en los apartados anteriores el espacio es un ángulo de análisis que resultó relevante para este objeto de investigación. Que presiona a parte de las estructuras, significados e interacciones que se presentan en el CAC, sin embargo, no es el único ángulo. Como se marcó anteriormente, hay estructuras, significados e interacciones que no se encuentran definidas eminentemente por el espacio. Y que como se vio en el capítulo anterior, es la sociología del trabajo la que permite abordar estructuras, subjetividades e interacciones que superan al espacio, como son el ejercicio del poder en la empresa a través del control del proceso de trabajo, que se puede ver en el diseño organizacional, tecnológico, las normas, el salario que pertenecen al ámbito de lo social. Por lo tanto, el espacio dentro del análisis configuracional puede ser central o encontrarse relegado al contexto, y no ser fundamental para explicar el objeto de interés.

Así, los planteamientos que se han expuesto de Lefebvre, se articulan en el esquema de estructuras-subjetividad-acción por medio de las dimensiones objetiva

y subjetiva: del espacio físico y experiencia de lo percibido, concebido y vivido que se objetivan y resignifican en la práctica de la interacción social. Que tiene implicaciones importantes para considerar la configuración del espacio del CAC.

De esta manera, dentro de la configuración sociotécnica, el espacio se incluye como parte de la configuración del control ampliado del trabajo situado dentro del esquema estructuras, subjetividad y acción, las concepciones de la producción del espacio, a saber: percibido, concebido y vivido. En este sentido los elementos van desde lo estructural del espacio físico que abarca las concepciones desde lo percibido, lo absoluto y las estructuras. En segundo lugar lo concebido, como parte de la subjetividad. Y por último lo vivido, como parte de la interacción. Esto nos devela un espacio no como contenedor sino como relación entre lo objetivo y subjetivo mediado por la acción/interacción de la objetivación y la subjetivación en tanto existe la intersubjetividad, de sujetos que presionados por estructuras se relacionan unos con otros.

C. La construcción dialéctica y trialéctica del control ampliado en el CAC

Desde los aspectos mencionados anteriormente pasamos a integrarlos en el análisis del CAC. De esta forma se retoman elementos esbozados desde el contexto a través de los elementos conceptuales anteriormente expuestos con respecto a las interpretaciones sobre el proceso de trabajo. De esta forma la exposición toma como eje dos elementos, por un lado el espacio externo y por el otro el interno. Así el abordaje se hará en los cuatro CAC donde se levantó el guión de observación a saber: el Centro Comercial Tezontle, delegación Iztapalapa; el Centro Histórico en la Calle Francisco I. Madero; el CAC de Insurgentes Sur el Centro de Experiencia Movistar en Polanco. Donde en las interpretaciones de las interacciones ha

resultado relevante considerar el aspecto de la producción del espacio, como parte de la configuración sociotécnica.

Esta interpretación se hace de acuerdo a jerarquías detectadas en los tres niveles descritos por Lefebvre, no sólo a través de lo percibido por los sentidos (campo físico) sino de aquello que son estructuras objetivadas, que pueden formar parte de lo concebido por medio de las tipologías de CAC tanto formales como construidas desde la subjetividad, es decir representaciones (campo mental). En el primer caso identificadas de manera concreta a partir de los esquemas de organización institucionales, en el segundo caso la organización percibida e interpretada a partir de entrevistas. Por otro, el cómo se vive desde el representacional, es decir en el momento de la interacción en el proceso de trabajo (campo social). Donde resaltan las contradicciones colocadas en el centro por David Harvey (2007)¹: a) la competencia capitalista donde el capitalista en busca del propio interés produce mayor cantidad de capital lo que a la vez reduce las oportunidades de encontrar usos rentables del mismo, por lo que produce una tendencia a la sobreacumulación. b) en segundo la lucha de clases entre capital trabajo, en este caso el capital es predominante, y que se conjuga con el cambio tecnológico por lo que se produce una tendencia a la baja de los salarios.

1 En Harvey (2007) encontramos cuatro contradicciones que guían el desarrollo del capitalismo. En primer lugar al interior del propio capitalismo, donde “cada capitalista, actuando puramente en su propio interés en un contexto de búsqueda competitiva de los beneficios, producen un resultado antagónico a los intereses de su propia clase” (p. 93) Lo que llevaría a una tendencia a la “sobreacumulación” definida como “la condición en la cual se produce demasiado capital en relación con las oportunidades de encontrar usos rentables para el mismo” (p. 93). En segundo aquella en la que se tiene entre el capital y el trabajo, guiada por la lucha de clases. Así se presentan dos escenarios posibles, por un lado cuando el capital es predominante “la competencia entre capitalistas tiende a reducir la proporción del salario hasta tal punto que los capitalistas destruyen la capacidad de realizar en el mercado los valores que producen, por una reducción excesiva del poder de compra de los trabajadores” (p. 93). Por otro lado, “cuando los trabajadores son muy fuertes pueden reducir los beneficios y controlar la tasa de acumulación, lo que supone una reducción de la tasa de expansión de las oportunidades de empleo, pudiendo disminuir aún más con el cambio tecnológico las oportunidades de empleo.” Todas estas contradicciones se encuentran marcadas por revoluciones tecnológicas “que liberan a la producción y al consumo de las restricciones espaciales, junto con la mejora en la capacidad de superar las barreras espaciales” apunta Harvey (2007, pp. 263–264), como rescata de Marx lleva a la “aniquilación del espacio mediante el tiempo”.

1. Del espacio externo

En este apartado se retoma el espacio-tiempo a través de analizar el exterior del CAC y el momento de mayor afluencia en las observaciones *in situ*. Estas observaciones se complementan con los señalamientos de ejecutivos y clientes entrevistados que aportan a la interpretación de estas coordenadas y su relevancia en las interacciones para el control del proceso de trabajo. Cabe remarcar que el ángulo de análisis del espacio externo se interpretó como relevante por lo que reveló el análisis de las entrevistas, los resultados de la encuesta a clientes y en el levantamiento del guión de observación, como parte de la configuración del control. Aunque desde la perspectiva del análisis configuracional, existen otras dimensiones que son aún más relevantes como son la estructura organización o la tecnología y cuya relación es dialéctica. Además, entre estas dimensiones del control tienen autonomías relativas, por lo que el control ampliado no se explica sólo por el espacio.

Dicho lo anterior, en este apartado, el espacio externo ha resultado relevante en primer lugar por lo señalado por los Ejecutivos de Atención, quienes hicieron notar la importancia de esta condición en la intensidad del proceso de trabajo, es decir, en la intensidad de las interacciones en el otorgamiento de este servicio. Esto último se debe a que la intensidad del proceso de trabajo depende del ingreso de clientes al CAC. De este modo, se trata de la construcción del espacio a través de la posibilidad de acceso de los clientes al CAC, en tanto lugar de trabajo lo que establece las condiciones relevantes en este ámbito, el de las interacciones.

En segundo lugar, en la encuesta de clientes el levantamiento asimétrico por regiones de la Ciudad de México de los usuarios del servicio (véase Anexo II), así como sus propios señalamientos al ser abordados. Por último y en tercer lugar, se tiene las observaciones hechas *in situ*, a través de las cuales se resignificaron los dichos por los trabajadores y clientes, al momento de percibir, concebir y vivir el

CAC. En este sentido se hace un acercamiento de manera correcta a esta realidad, es decir reconstruirla por aproximaciones sucesivas mientras se tienen en cuenta estos aspectos.

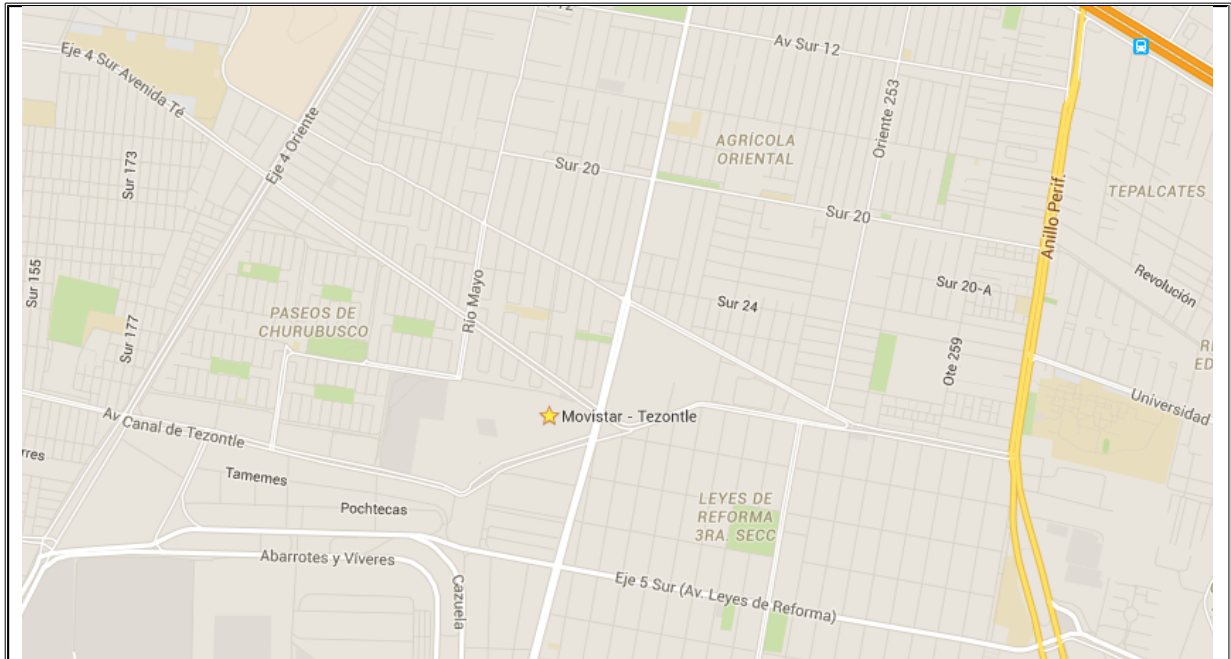
Para abordar este aspecto se parte desde los conceptos de la producción del espacio como parte de la configuración sociotécnica: el físico-percibido, por otro el concebido-mental y por último el vivido-social.

En el primer CAC Tezontle Iztapalapa se encuentra en un centro comercial, ubicado en “Parque Tezontle” sobre la Avenida Canal Tezontle y esquina Eje 4 Sur, cerca del límite al norte con la delegación Iztacalco. Junto a esta plaza se encuentra otra (Plaza Oriente), que aunque conjunta, sus entradas y estacionamientos son independientes puesto que se encuentran separados por guarniciones. Tiene un carácter popular y de consumo cotidiano (hay Wal Mart, Soriana, etc.). En cambio, en Parque Tezontle, encontramos establecimientos de franquicias de comida, cine; tiendas departamentales: Liverpool, Sears; tiendas de ropa, boutiques, deportes, etc. Lo que hace que entre su clientela se aprecie tanto de clase media como popular (véase Mapa 4).

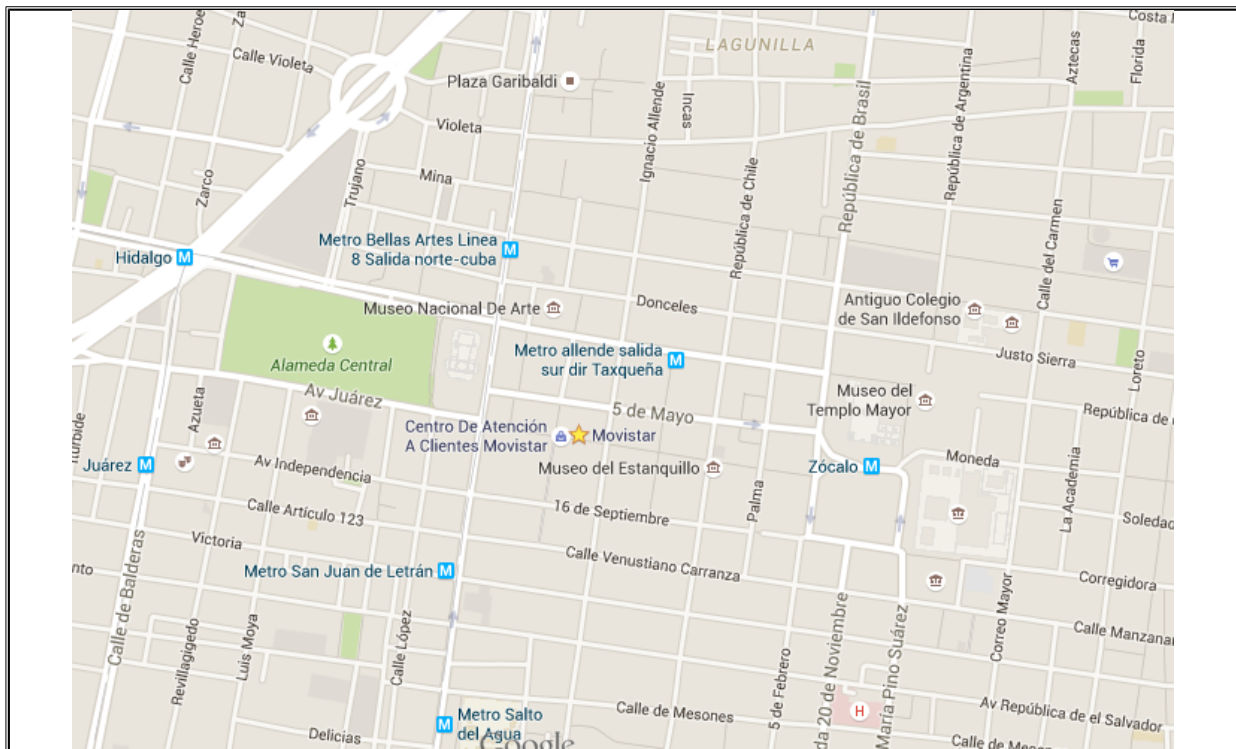
Ahora bien, como se ha mencionado, desde el punto de vista relativo en el aspecto espacio-tiempo, se encuentra situado entre Iztacalco e Iztapalapa, lo que lo coloca en una zona habitacional de un sector de la población con ingreso socioeconómico bajo. Propio del lugar de residencia del “mercado masivo”. De esta suerte, se observó, en este CAC, el único ubicado en Iztapalapa un volumen de atención que supera la capacidad que le permite atender las dimensiones del mismo justo después de las 18 horas. Es decir, se trata de la “hora de la salida” del trabajo de sus clientes entre las dieciocho y diecinueve horas y hasta la hora del cierre. Por lo tanto, se piensa que se trata de gente que “regresa del trabajo” a su área de vivienda en Iztapalapa. Se trata de personas que regresan de su lugar de trabajo a su área de vivienda.

Así, es posible ubicar entre los clientes varones a aquellos que llegan con ropa machada con grasa, pintura, o bien overoles con insignias que señalan el lugar de trabajo. Por otro lado, mujeres que se presentan con el uniforme o traje sastre con zapato cómodo, propio del uniforme de empleados de oficinas y comercios. Se trata de un CAC accesible al mercado bajo por su ubicación en el área de residencia del sector de ingreso bajo y que compone el grueso del mercado masivo de Movistar.

Por otro lado, el segundo CAC es el de Madero Centro Histórico, el cual se encuentra en el primer piso del “Centro Comercial Plaza Madero”. Ésta se ubica en el número 20 de la Avenida Francisco I. Madero, entre Filomeno Mata y Calle Bolívar. En la plaza encontramos en su mayoría tiendas de franquicia y restaurantes. Sin dejar de observar que existen en las inmediaciones una importante cantidad de museos, monumentos, sitios arqueológicos y edificios históricos (véase Mapa 5).



Mapa 4: Ubicación CAC Tezontle Iztapalapa
Fuente: INEGI, y Google (2015).



Mapa 5: Ubicación CAC Madero Centro Histórico
Fuente: INEGI, y Google (2015).

Se trata de una zona que puede considerarse turística y comercial, lo que implica a su vez como un importante centro de trabajo para quienes atienden los restaurantes, comercios, hoteles e incluso oficinas. Y que atienden por un lado a la población flotante que llega a esta zona a visitar los sitios de interés turístico pero también que hacen uso del espacio a partir de las representaciones simbólicas que implica como centro del poder político, como la que proyectan edificios como la Catedral y el Palacio Nacional. Lo que implica también accesibilidad por medio de las redes del transporte público para los trabajadores, con las implícitas rutinas de traslado cotidiano a través del espacio físico. Se trata de un lugar de representación en tanto a partir de lo concebido y la posibilidad de acceso es posible presentarse como un comercio que comparte la posibilidad de coexistir con aquellos que detentan el poder político, económico y simbólico.

En cuanto a este segundo caso, tenemos que el momento de mayor afluencia es la hora de “la comida” entre las trece y quince horas, aunque vale decir que nunca se encontró totalmente ausente de clientes. En dicho lapso no es suficiente la oferta de trabajadores para atender la demanda de los clientes, en particular los que se encuentran en el área de aclaraciones. En cambio, no es el caso para los que se dedican al área de ventas quienes no se encuentran tan demandados. En este centro se preguntó a cuatro clientes de manera informal sobre sus apreciaciones del servicio mencionaron de manera calmada contestaron: “siempre es así en Movistar, en especial en este centro [de atención a clientes] que tiene mucha gente” y comentarios semejantes. Dada la demanda, los tiempos de espera se incrementan y a partir de las quince horas algunos desistieron y partieron del CAC sin ser atendidos. Lo anterior se confirmó cuando posteriormente se mencionaron varios turnos sin respuesta de alguno de los clientes en espera. Por ello se ha llegado a la conclusión de que se trata de personas que trabajan en las inmediaciones y

disponen de “la hora de la comida” que se les otorga en su trabajo para resolver algún problema con su servicio.

El tercer caso, es el CAC Insurgentes Sur, ubicado en la esquina de la avenida Insurgentes Sur en el número 1048 (dirección de sur a norte) y esquina Santa Margarita. En la colonia Insurgentes San Borja. En este lugar, encontramos oficinas, restaurantes, tiendas populares, cómo por ejemplo: un centro Suburbia² y otras orientadas al nivel socioeconómico alto como es el caso de un Superama³. De esta forma la zona se percibe como comercial a lo largo de la Avenida Insurgentes Sur. Sin embargo, en la parte posterior se encuentra la zona eminentemente residencial de la Colonia San Borja. De esta forma se ubica como una colonia que tiene un carácter exclusivo e ingreso elevado (véase Mapa 6).

De esta suerte se distinguen fundamentalmente dos tipos de transeúntes. Por un lado aquellos que podemos distinguir como trabajadores de cuello blanco, lo cual se infiere por el hecho de que caminan por la calle en traje, portan corbata y cargan mochilas discretas o portafolios. Por otro, se tiene a los residentes quienes pasean a sus mascotas, visten ropa deportiva o bien, aunque en menor medida se avista a jóvenes con atuendo casual.

En este lugar encontramos que en las afueras a un costado la estación de Metrobús Ciudad de los Deportes cuya entrada se encuentra aproximadamente a cien metros de distancia. En el exterior, de este CAC se cuenta con un estacionamiento compartido con otro negocio (restaurante) que dispone de un *valet parking* quien también auxilia a los clientes Movistar. De esta suerte fue posible apreciar en el lapso de la observación a dos taxistas que hicieron uso del *valet parking* para pasar al CAC y resolver sus problemas. Aquí no se observó la afluencia de los dos CAC anteriores, aunque de nueva cuenta el periodo de mayor

2 Tienda departamental de ropa dirigida al nivel socioeconómico medio, cuyo lema es “Moda para la vida real”, perteneciente al grupo Cifra Walmart.

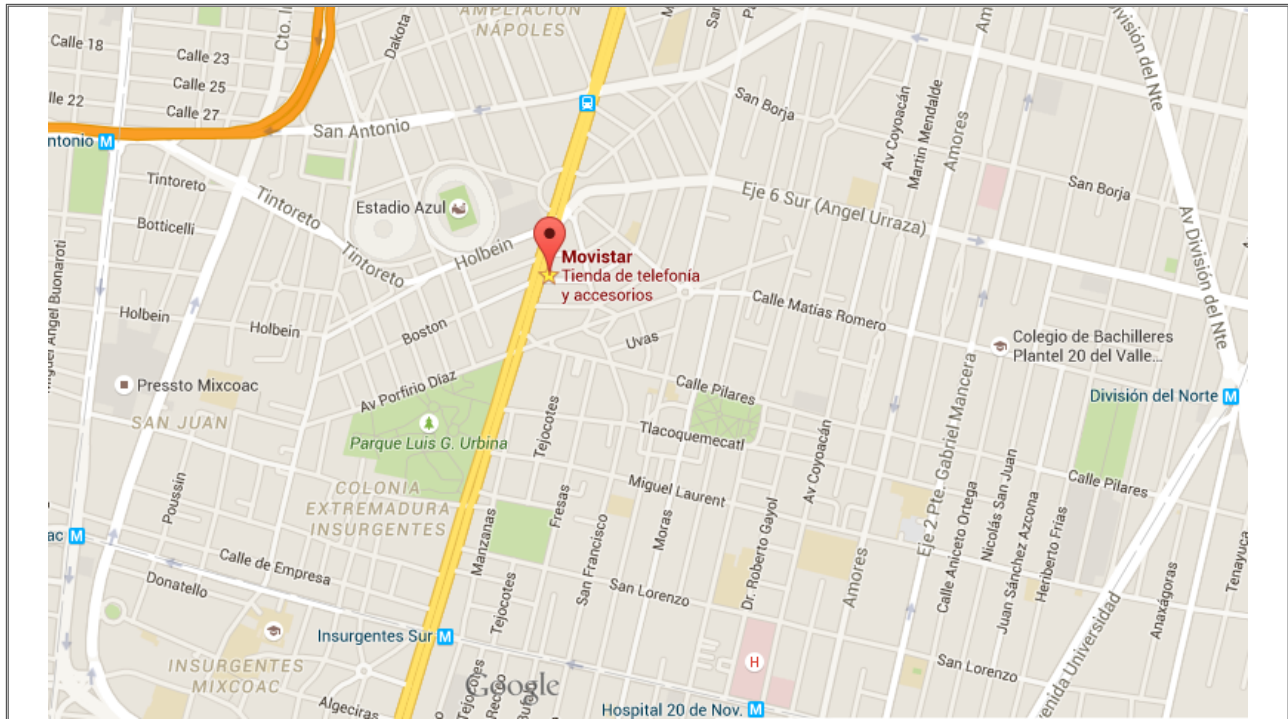
3 Tienda de supermercado, perteneciente al grupo Cifra Walmart.

demanda fue el lapso comprendido entre las 13 y 15 horas, pero nunca se apreció una sobredemanda de parte de los clientes.

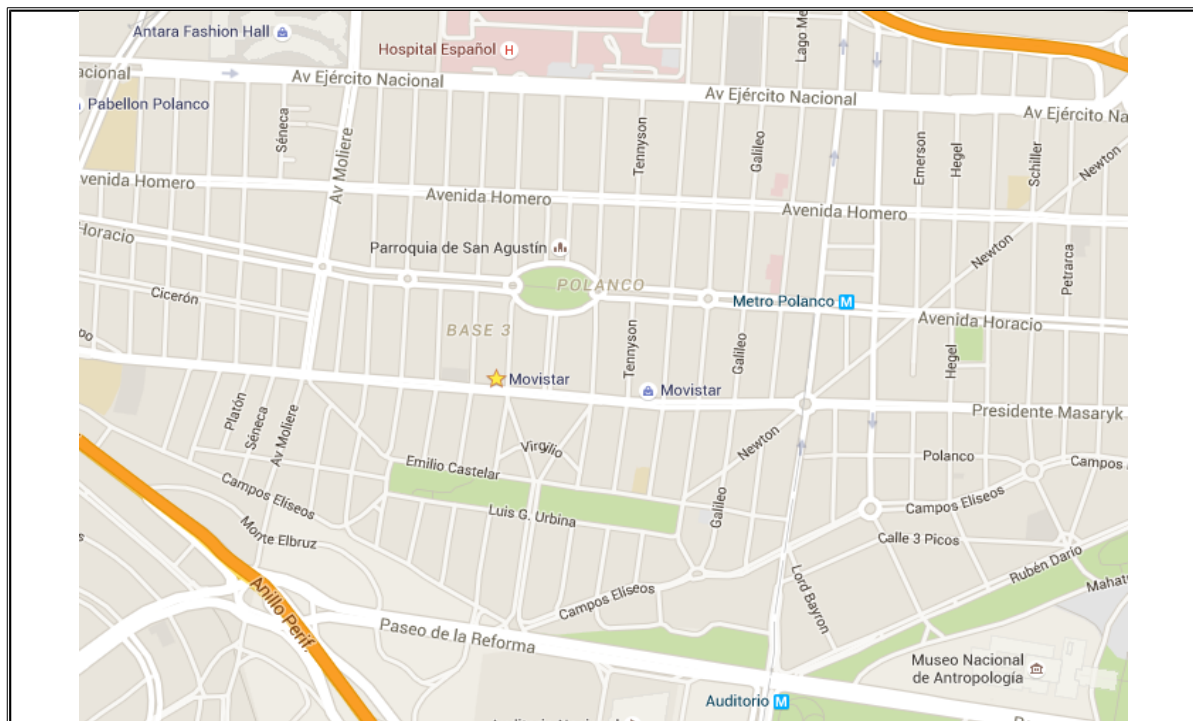
Por otra parte, este CAC, a diferencia de los dos casos anteriores, cuenta con acceso directo al espacio exterior, la vía pública. Sin embargo reconocemos que tiene el acceso del sector bajo, aunque en menor medida a través del transporte público y facilidades de acceso para los clientes con auto. Los casos que resaltan son los Taxistas. En el siguiente caso, también se tiene un CAC con acceso directo a la calle.

El Centro de Experiencia Movistar tiene el status de “Flagship Store”, se encuentra en la colonia Polanco en la avenida Masaryk, ubicado entre las calles Anatole France y Lafontaine⁴. Aquí encontramos un elemento destacado pues los negocios se encuentran enfocados al mercado alto. Aquí encontramos restaurantes, hoteles e incluso un negocio que ofrece el servicio de blindaje de autos. En la misma avenida se ubicó un centro de atención Telcel de gran tamaño. Por otro lado, encontramos en las calles perpendiculares y aledañas la zona residencial de la colonia Polanco, cuyos residentes ostentan automóviles de marcas como Mercedes Benz, BMW, Audi, etc. La presencia de guardaespaldas es evidente porque se observa a personas montando guardia en las afueras de los domicilios y oficinas, o bien cuando sale algún auto o camioneta de estos domicilios se aprecia a otro vehículo a manera de escolta detrás de éstos. Por esta misma razón no es de sorprender que el CEM se centre en el sector socioeconómico alto, enfocado a la venta de equipos de “gama alta”, principalmente smartphones y a la atención a empresas (véase Mapa 7).

4 Hasta el 2011, la tienda Movistar que se encuentra en la misma avenida Masaryk entre Tennyson y Eugenio Sue se desempeñó como Centro de Atención a Clientes, sin embargo ante inminente inauguración del CEM Polanco el 14 de febrero de 2012 se removió el anuncio de “Centro de Atención a Clientes” del exterior y de la entrada en la página de Internet, aunque continuó como punto de venta de equipos de “gama alta”.



Mapa 6: Ubicación CAC Insurgentes Sur
Fuente: INEGI, y Google (2015).



Mapa 7: Ubicación CEM Polanco
Fuente: INEGI, y Google (2015).

Aunque la hora de mayor afluencia se ubicó también entre las 13 y 15 horas al igual que en Madero e Insurgentes, no se observó saturado, puesto que incluso en este momento de mayor afluencia encontramos tiempo de espera breve. Entre los clientes se distingue el arribo de trabajadores de cuello blanco, que portan traje. De manera similar al de Madero Centro Histórico e Insurgentes Sur, no se aprecia la visita de residentes de la zona. Un punto de contraste es que cierra temprano, a las 19 horas, momento en el que CAC Tezontle comienza su hora pico.

Ahora bien, una vez que se han descrito los espacios percibidos, podemos hablar de cómo se concibe y relativiza el propio espacio. Es decir, el aspecto subjetivo que implica y que tiene repercusiones importantes. Poner el CEM en una zona en la que no se encuentra el mercado masivo compuesto por el sector socioeconómico bajo de la población. De este modo no se trata de atender al mercado que compone el mercado masivo, del mismo que el de Insurgentes Sur tampoco es exitoso en ese sentido. Aunque como el estar en un lugar con acceso físico al mercado no es suficiente, requiere también que sea concebido como tal:

E1: (...) cuando se pone ese CAC [en Pabellón Dorada Puebla], sí estaba yo todavía como ejecutivo eso fue a principio de 2010, así como yo me llevaba con los jefes, salían a fumarse el cigarrito, yo no fumo pero salía: "oye cómo ves" - "yo opino que debería ser en Dorada todos los camiones te llevan por allá, es como el Paseo Bravo, lo ideal sería por ahí pero ya tenemos algo por ahí entonces dorada, cerca del centro, la 10 [ruta urbana número] pasa por ahí, yo creo que es una zona estratégica donde hay mucha gente donde está mucho de nuestro mercado" Agarraron ese local, yo quería otro, de repente sin que me lo dijeran ya estaban por acá, entonces tal vez me hicieron caso, tal vez y ahorita ya está competido al principio no venía gente pero es cuestión de que lo conozcan, de que se acostumbre, hoy que ya están al mismo nivel de atención con los de la Juárez. El punto es que no hacen investigación de mercado, todo lo hacen como "hay yo creo que aquí". (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014)

Es decir que sea concebido como un lugar al que el mercado pueda asistir de manera cómoda, que les represente y que forma parte de su espacio vivido, es decir el transitar cotidianamente por ahí.

Por otro lado, el estar presente en este espacio con un lugar dedicado al sector alto es ubicarse en el espacio de la representación para acceder al mercado alto, al tiempo que establece una jerarquía. Lugares como Polanco en el Distrito Federal o Angelópolis en la Ciudad de Puebla. En este sentido, como se vio en el apartado A. del presente Capítulo, cuando un entrevistado relata que los clientes llegan caminando o en transporte público, ya que su “mercado es nivel bajo”, hecho que posteriormente subraya al afirmar que “[e]l punto es que no hacen investigación de mercado, todo lo hacen como 'hay yo creo que aquí' ” (Entrevista 1: Ejecutivo en CAC, 14-04-2014). El punto es explicar la decisión de “ponerlo en Angelópolis” como una acción socialmente referida, que si bien no se aprecia un sustrato fundado en el presupuesto de la satisfacción de los clientes de Movistar, tiene como fundamento la subjetividad, es decir el significado que se le asigna a tener un centro de atención en Angelópolis, es decir, la representación de acceder al “mercado alto”. De esta forma se nos presenta una contradicción: en el lugar de menor demanda se encuentra el centro de atención más grande (CEM Polanco en la delegación Miguel Hidalgo) y por el otro lado en el de mayor demanda el más pequeño (CAC Tezontle delegación Iztapalapa).

Como hemos visto en este apartado se atajaron particularmente los elementos del espacio percibido, absoluto y estructural, con matices del aspecto concebido, relacional y subjetivo que inciden en el aspecto del control a través de la intensidad del proceso de trabajo debido a que condicionan la posibilidad de acceso del sector bajo, sin llegar a determinarlo. En el siguiente apartado retomamos aspectos de lo concebido, relacional y subjetivo con acento en lo vivido, lo relacional y la interacción, necesario para la producción del servicio en el espacio interno del CAC.

2. Del espacio interno

En el espacio interno es en donde se lleva a cabo el proceso de trabajo, es decir la interacción entre los empleados y los clientes. Como ya se vio en el apartado anterior el espacio exterior condiciona el tipo de cliente que se recibe y de manera importante el tiempo de la mayor intensidad del proceso de trabajo. En este sentido encontramos como trabajadores a los Ejecutivos de Atención a Clientes, los Asesores en Ventas quienes rinden cuentas a sus jefes, cada empleado a dos, por un lado el jefe que personifica al corporativo el gerente, contratado directamente por Telefónica. Por otro lado el jefe que lo contrata, ya sea un outsourcing de primer orden como Atento o Digitex en el caso de los ejecutivos de atención y técnicos, *outsourcing* de segundo orden, como son los distribuidores o empresas encargadas de subcontratar a los asesores de ventas, o las empresas subcontratadas por empresas que producen las terminales celulares (Sony, Samsung, Nokia, etc.) para que realicen la promoción específica de sus equipos.

En cuanto a la organización de los CAC, encontramos que la intensidad del trabajo es influida por el espacio relativo y relacional externo e incide en la práctica espacial que requiere una secuencia temporal, lo que implica a las representaciones del espacio (campo mental) y al espacio representacional (campo social). Como veremos por los cuatro casos de Centro de Atención observados. Se empieza por la descripción del espacio interno, posteriormente se abordan los momentos de la secuencia de atención, acto seguido se aborda los elementos subjetivos de la interacción y finalmente se bosqueja este proceso con los elementos de la vigilancia. Esto último tiene varios aspectos, por una parte de los superiores hacia los empleados, de los policías hacia los clientes y de los medios tecnológicos como los las cámaras de vigilancia que apuntan tanto a clientes como a empleados, así como del software que lleva un control de los tiempos de atención.

En el primer caso CAC Tezontle, en Iztapalapa. Su dimensión es relativamente pequeña comparado con otros CAC de acuerdo a la demanda que recibe. Su distribución presenta diez ventanillas en total y se encuentran numeradas. No obstante, sólo seis prestan atención a clientes, de las otras cuatro, una funciona como modulo de información y las otras tres como oficinas cada una numerada. Una de estas oficinas tiene paredes completamente transparentes que forman un cubículo dedicado a la gerencia, es decir, desde el cubículo de la gerencia es posible observar lo que ocurre en el CAC y a la vez, lo que ocurre en su interior. Finalmente, se tiene una ventanilla es única para el cobro (véase Ilustración 1).

Lo primero que destaca en su interior es la poca variedad de equipos en exhibición. La mayoría se encuentran en vitrinas y unos pocos están a disponibilidad de la interacción con los clientes mediante una cadena electrónica de seguridad. Lo que puede deberse a que no se aprecia la presencia de personal de seguridad de forma abierta y a la elevada concurrencia de clientes. Aunque, en el centro comercial en la que se encuentra se percibe un alto número de agentes, incluso mayor que en centros enfocados a sectores de consumo más elevado. Por otro lado, cabe mencionar que las cámaras de vigilancia no sólo apuntan hacia el exterior y los clientes sino también hacia las ventanillas de servicio.

La gran cantidad de clientes que arriban en hora pico sobrepasan el número de las sillas dedicadas a la espera de los clientes. De esta suerte, muchos de los clientes que esperan su turno esperan en el pasillo del centro comercial e incluso algunos de ellos deciden sentarse en el piso a esperar. Por otro lado otros, es común que los clientes “se den una vuelta” por la plaza para esperar su turno o simplemente se desisten. Ya que se observaron casos en los que se anunciaron turnos sin respuesta por parte de algún cliente en espera. Esta situación de espera en el espacio externo inmediato del CAC parece ser ampliamente conocida por

quienes disponen de la posición del mobiliario interno del CAC. Esto se afirma porque una pantalla de anuncio de turnos se encuentra orientada hacia la vitrina principal que da al pasillo del centro comercial donde se aglutinan los clientes en espera (véase Ilustración 2 y 3).



Ilustración 1: Vista de halcón de Modelo 3D del CAC Tezontle con empleados

Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.



Ilustración 2: CAC Tezontle el 7 de Enero del 2015 a las 19h
Fuente: Elaboración propia durante observaciones *in situ*.



Ilustración 3: Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Tezontle con empleados y clientes
Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.

El personal de piso administra el Qmatic (gestor automático de filas de espera, se representa con un pedestal color rojo en la Ilustración 1). Ellos se encargan de orientar a los clientes con informes sobre requisitos o con la máquina de recarga automática de saldo (pedestal color verde). De esta manera, este tipo de función se encuentran en el primer contacto con el cliente, cuya eficiencia opera de acuerdo a su posición y distribución del espacio interno.

De esta suerte, el Qmatic tiene asignadas a dos personas para su administración en el momento de mayor afluencia. Sin embargo, éste no impera en la mediación de todo los clientes pues algunos insisten con los empleados de piso (los que no están detrás de un escritorio) para aclarar sus dudas o exponer su problema. Esto se lleva a cabo sin que se les halla tramitado un turno o se les halla asignado un ejecutivo de atención. Por lo que juegan un papel fundamental los trabajadores de primer contacto en el sentido de no permitir que los clientes cuyo turno no ha llegado o sin turno se acerquen a los de ventanilla. Lo anterior lleva a la situación en la que sean los empleados de piso quienes atienden el mayor número de situaciones planteadas por los clientes. Así las socializaciones entre los empleados a la hora de mayor afluencia se mantienen breves dada la intensidad del mismo. Por el contrario, en las horas de menor afluencia entre las once y trece horas se observó a los clientes el ser atendidos sin que sea obligatorio o necesario el uso del Qmatic.

Por otro lado, en el caso del CAC Madero Centro Histórico, en primer lugar se encuentra el Qmatic para ingresar al local (en pedestal color rojo en Ilustración 4 y 5). Éste equipo es el principal organizador del ingreso y trato a los clientes. Incluso organiza la espera en momentos de menor afluencia (aunque en ningún momento llegó a estar totalmente vacío). Es decir, todo cliente debe dar uso del mismo y siempre hay una encargada (hay dos turnos o personas distintas que lo

administran) del Qmatic quien siempre es el primer contacto en la llegada de los clientes.

En contraste con el caso anterior tenemos sillas acolchadas en la sala principal. También hay en una terraza que funciona como salón de descanso (lounge) para la espera, amueblado con mesas de centro, sillas y sillones individuales pequeños (véase Ilustración 5). En todo el establecimiento están colocadas múltiples pantallas en las que se proyectan videos promocionales de Movistar y los turnos correspondientes a su ventanilla. El volumen de equipos en exhibición es relativamente bajo aunque es visible la entrada a un área de acceso restringido e incluso, parece ser, para algunos empleados. Esta área posiblemente funcione como bodega, ya que se observó que los equipos nuevos en caja sellada los sacaban de ahí.

Las posiciones laborales visibles son: a) asesoría breve sobre los equipos, administración del Qmatic; b) encargados de ventanilla; c) subgerente (tiene un letrero); d) gerente, e) personal de caja y; f) personal de seguridad. Resulta importante señalar que a pesar de tratarse de un establecimiento que se encuentra al interior de un centro comercial (aunque pequeño), cuanta con su propio personal de seguridad. El volumen de equipos en exhibición es relativamente bajo aunque es visible la entrada a un área de acceso restringido e incluso, parece ser, para algunos empleados. Esta área posiblemente funcione como bodega, ya que se observó que los equipos nuevos en caja sellada los sacaban de ahí. A diferencia del CAC anterior, cuando un empleado ha pasado mucho tiempo tratando con un cliente o éste proyecta hostilidad. Se observó que al cliente se le pide pasar a un área pública para hablar con el técnico a través de un equipo de video conferencia (pedestal de color azul en Ilustraciones 4 y 5). Cuando se inicia esta sesión se observó la disminución la actitud presentada en el principio. Por último, es pertinente

mencionar que no se llegó a apreciar que alguien pasara con el gerente o subgerente.

En el tercer caso, el CAC Insurgentes Sur, en su interior y en primer lugar, cuenta con trece ventanillas de atención en total, más la de cobros y en segundo, otra área de oficinas (o almacén) situado en el segundo piso del edificio. Sin embargo, esta área es de acceso restringido por lo que no fue posible cerciorarse de ello. En el área de atención, destaca la ausencia del módulo de información (posición que es sustituida por la encargada del Qmatic). En esta área, es necesario destacar que hay dos tipos de ventanillas de atención a clientes, mismas que se encuentran divididas en dos áreas: a) una enfocada a clientes potenciales y contrataciones de planes y; b) una sala de servicio técnico y garantías debido a problemas con el equipo, así como recepción y atención de quejas. De tal modo que en caso de fuerte afluencia, los potenciales clientes no escuchan las quejas. Del mismo modo es posible señalar que aunque hay trece ventanillas, no todas están ocupadas por trabajadores (hay varias vacías). Finalmente, hay una ventanilla única para el cobro (véase Ilustraciones 6 y 7).



Ilustración 4: Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Madero Centro Histórico con Empleados

Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.



Ilustración 5: Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Madero Cenro Histórico con empleados y clientes

Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.



Ilustración 6: Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Insurgentes Sur con empleados

Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.



Ilustración 7: Vista 3/4 de Modelo 3D del CAC Insurgentes Sur con empleados y clientes

Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.

Los empleados del primer piso están distribuidos de la siguiente manera: a) Una mujer joven atendiendo el Qmatic, quien también da asesoría e información a los clientes; b) Otra en el escritorio y que también auxilia a los usuarios de la máquina para recargar saldo; c) Hay cuatro empleados en el área de contratación y venta (tres mujeres y un hombre); d) La ventanilla de cobro tiene un espejo de doble vista por lo que no es posible distinguir si se trata de un hombre o una mujer ni cuantas personas hay detrás de ésta; e) Una puerta en el primer piso con la leyenda de “Servicio Técnico” la puerta esta entreabierta y había un hombre joven en un escritorio con computadora manipulando un celular; f) Cuatro en ventanilla de atención al cliente (tres mujeres y un hombre)

Aquí no fue posible ubicar comodidades para los clientes en espera como sillas o bancas.⁵ La principal forma de vigilancia se da por medio de varias cámaras. El número de éstas resulta elevado en comparación al tamaño y la demanda del lugar.

Finalmente el Centro de Experiencia Movistar (CEM), tiene tres pisos, distribuidos de la siguiente manera: a) Planta baja, en donde se encuentra la atención a empresas, exposición de equipos, asesorías, pequeña sala de juntas, ventas de Equipos Top y Baños para los clientes; b) Primer piso, ahí encontramos dos salas de juntas, PyMES, Sala creativa y Centro de procesamiento de Datos, y finalmente; c) Terraza, donde se encuentra el “Centro de Entretenimiento” (el cual sólo tiene unas pantallas apagadas), Foro Movistar (un salón de eventos tipo ejecutivo) y cafetería (que actualmente cuenta con una barra y asientos, donde durante un principio operó el servicio de cafetería de la franquicia “Punta del Cielo”, pero durante las observaciones no fue posible hacer uso de ésta y el logotipo ya no se encuentra).

⁵ En el primer sondeo de este lugar de trabajo se habían ubicado dos bancas con seis lugares sin respaldo dedicadas a los clientes en espera, en el momento de hacer las observaciones con el guión estructurado, ya no fue posible ubicar estos muebles.



Ilustración 8: Vista 3/4 de Modelo 3D del CEM Polanco con empleados
Fuente: Elaboración propia con base en observaciones *in situ*.



Ilustración 9: Vista 3/4 de Modelo 3D del CEM Polanco con empleados y clientes
Fuente: Elaboración propia con base observaciones *in situ*.

El primer piso fundamentalmente opera como CAC sin embargo, la disposición del espacio interior es diferente de aquellos. Aquí se encuentra una combinación de diferentes tipos de puestos de atención entre escritorios e islas que en total suman doce. Además, es posible observar que en el puesto de atención se invite a pasar al cliente a alguna de las pequeñas salas para continuar la asesoría. Las ventanillas semejantes a las del formato de CAC sólo son seis, mientras que las islas de atención con diferentes formatos suman las otras seis (véase Ilustraciones 8 y 9).

El área de la planta baja se compone de: recepción, puestos de atención, pantallas, muebles tipo sala, hardware para video conferencia y la máquina de venta de saldo en autoservicio. Es relevante mencionar que hay dos tipos de pantallas, en primer lugar existen varias pantallas interactivas para chatear con personal y “Nikko”⁶. En segundo lugar, se tienen pantallas no interactivas donde se proyectan comerciales sobre los celulares y marcas. Por último, resulta importante destacar que los técnicos Movistar se encuentran brindando asesoría desde aquí a través de una laptop enlazada en video conferencia al hardware en otros CAC en diversos puntos de la ciudad e incluso del país. Entre las posiciones laborables observadas, encontramos (véase Ilustración 9):

- Recepción: Una mujer joven en el escritorio de información y también es la administradora del Qmatic, el cual es distinto a los otros puesto que está integrado a su escritorio tipo isla.
- Asesores en escritorio cuadrado (Hombres): atienden reclamaciones.
- Asesores en pequeñas mesas redondas (Hombres): además de atender a clientes, tienen una laptop a su disposición. Ellos son los técnicos con los

6 La caricatura que funciona como la imagen del asistente virtual interactivo de asesoría en línea de la empresa.

que los clientes interactúan vía video llamada desde otros CAC's o puntos del país.

- Asesoras (mujeres) en escritorios redondos tipo islas: se encuentran disponibles para orientación sobre planes, ventas de equipo y dudas en general. Su posición es variable ya que después de que alguien se dirige a ellas pueden sentarse a continuar con el cliente en el área de salas.
- Asesores (hombres y mujeres) a pie: deambulan entre escritorios y asesoran: a) clientes potenciales; b) quienes utilizan las pantallas interactivas (aunque casi nadie las utiliza) y; c) clientes que usan la máquina de venta de saldo. Tienen alta interacción tanto con clientes como con el resto de sus compañeros de trabajo.
- Ventanilla de cobro: tiene un espejo de doble vista por lo que no es posible distinguir si se trata de un hombre o una mujer ni cuantas personas hay detrás de ella.
- Gerencia; cuyo cubículo en el momento se encontró vacío.
- Personal en el área de ventanilla: desempeña funciones semejantes a los otros CAC.
- Personal de seguridad privada.
- Personal de limpieza: se encuentra uniformado acorde a la empresa Movistar, son los únicos empleados con logotipo de Movistar que se encuentran en la planta baja que no interactúan con el cliente y no son jóvenes.
- Promotores de marcas (Samsung, Nokia, Huawei): tampoco tienen un fenotipo definido y se encuentran junto a la mercancía, prestos a brindar asesoría a clientes potenciales.

La principal forma de vigilancia de seguridad se da por medio de cámaras y las rondas del personal de seguridad que es mayor al de cualquier otro CAC. Cuya

presencia es notoria sin llegar a ser incómoda, se contaron cinco en el momento de mayor afluencia. Dan rondines por la tienda salvo uno que permanece junto a la entrada. Si bien todo equipo tiene cable de seguridad electrónico, que activaría una alarma en el momento de ser desconectado.

En contraste con los otros CAC, aquí hay total disposición del personal para que el cliente interactúe con los equipos. De esta forma, se les permite a los clientes deambular entre el establecimiento en el área de exhibición y experimentar los equipos y las pantallas. Del mismo modo, hay muchas facilidades para que el cliente se relaje, como es el caso de varios tipos de sillas y sillones dispuestos para el cliente.

El uso del Qmatic no es enteramente obligado ni tampoco es una condicionante para ingresar el CEM, pero en el momento que se requiere existe la facilidad de tramitar un turno sin tener que regresar a la entrada, puesto que existe más de uno en la planta baja del establecimiento (pedestales rojos en ilustraciones 8 y 9). el CEM se representa como un espacio abierto a la visita y tacto de los clientes, quienes no tienen que acreditar un motivo específico para ingresar al CAC. Con labores de promoción marcadas por la disposición a mostrar los equipos a la que pertenezca cada cual. Por otro lado, los ejecutivos proyectan un ambiente de familiaridad al momento de discutir con clientes al dejar el estereotipo de la atención mediada por un escritorio o ventanilla y pasar a la comodidad de una conversación en una sala de estar.

Como podemos ver del análisis del espacio interno se desprenden elementos como el tipo de exhibición y la disposición del mobiliario donde podemos observar elementos como la práctica espacial a través del uso del Qmatic y la manera en que se realiza la espera. Por otro lado, la representación implica el tipo de relación que se establece por el sentido asignado a la experiencia, como el ubicarse en un espacio dedicado al mercado bajo (CAC Tezontle) o al Premium (CEM Polanco) y

la forma de vigilancia en el mismo. Por último, la propia atención que se tiene a través de la forma de atención en cada uno de los lugares.

En este apartado nos limitamos a la parte estructural, subjetiva e interactiva de éste proceso. Para abordar más a fondo esto, en el siguiente apartado se retoman elementos del análisis del externo e interno para resaltar algunas aristas de esta triada. De esta suerte, se exponen algunas consideraciones a este respecto para la explicación del control en el CAC. Cómo se ha visto en los dos subapartados sobre el espacio, el exterior e interior inciden en la intensidad del proceso de trabajo, el significado del mismo y en el tipo de interacción. Así, en el siguiente apartado se hace énfasis aspecto de la gestión del Qmatic por parte del ejecutivo de primer contacto en el momento de la interacción concreta para consumir el servicio al cliente.

3. El espacio externo e interno y el proceso de trabajo en el servicio del Ejecutivo Fast Track o de Primer Contacto

Si bien, de acuerdo a entrevistas a Ejecutivos se explicó que oficialmente la figura del Ejecutivo Fast Track (EFT) ya no es parte de las funciones de los ejecutivos de manera oficial (véase Capítulo VII.B.1.i), se ha encontrado en los CAC con alta demanda, la práctica de ejecutivos de CAC que se dedican a la administración del Qmatic. Si bien, en el caso del CEM Polanco no se observó ésta práctica como requisito de ingreso al establecimiento, en el caso del CAC Insurgentes y el CAC Madero si lo es. Es decir, en éstos último es requisito el proceso de trabajo del EFT para hablar con el ejecutivo encargado del Qmatic para ingresar al centro. Aunque en el caso de Tezontle esta práctica se obvia cuando hay baja afluencia o bien algunos “se saltan” este requisito para abordar a los ejecutivos de piso.

i. Ejecutivo Fast Track en la práctica o el Ejecutivo de Primer Contacto

La diferencia entre el EFT del esquema oficial y el Ejecutivo de Primer Contacto (EPC) las podemos resumir en las mayores posibilidades que tiene el primero frente al segundo. Y sin embargo, presentan la misma utilidad al sistema. Y como se desglosará más en este apartado el espacio externo e interno se encuentra entre las estructuras que influyen en este proceso.

En el caso del EFT se tenía el acceso a hacer todo a través del equipo, es decir, el Qmatic se encuentra administrado en el acceso al establecimiento por un ejecutivo con un equipo de cómputo con todos los programas necesarios para ejecutar cualquier operación que puedan realizar los ejecutivos regulares. Lo que hacen es evaluar el problema en un flujo tenso de acuerdo a la sanción del cliente. Como se explicó en el Capítulo VII apartado A.1.i. (pp. 196-203) El EFT es quien juzga la situación del cliente lo ingresa al sistema. Y que como se señaló se transforma en un cuello de botella, ya que disponen de hasta de 12 minutos por cliente para ingresarlo al sistema de gestión de colas. Donde el beneficiario resultan ser los indicadores del CAC a cambio de la violencia que reciben los ejecutivos: “Entonces yo tenía la fila y todos viéndome feo de que me van a matar, porque estaban estacionados en doble fila y viéndome que yo soy un infeliz, bueno, no sé, te lo digo así, porque así lo siento”. (Entrevista 2: Empleado de corporativo, 08-05-2014) Para encontrarse, finalmente “entre la espada y la pared”, por ser por un lado la cara del cliente ante la empresa y la cara de la empresa frente al cliente.

Por otra parte, el EPC es un empleado de piso, es decir, no tiene acceso a equipo de cómputo en el momento en el que está en el administrando el Qmatic, por lo que no puede resolver problemas que requieran acceso al sistema. Sin embargo, cuando aumenta la demanda resulta importante su participación para administrar el Qmatic y por lo tanto el ingreso físico al espacio, pero también al sistema (al ciberespacio).

Un ejemplo concreto de lo anterior, lo encontramos en los CACs Madero Centro Histórico e Insurgentes Sur, donde para recibir todo cliente debe dar uso del mismo y siempre hay encargados del Qmatic. En estos primeros casos, pueden ser comparados con la utilidad funcional que tiene el EFT, como por ejemplo: antes de generar un turno para garantía el EPC evalúa los documentos necesarios: a) hoja de venta; b) factura y c) identificación oficial. De lo contrario se niega el servicio aunque mediante alusión a eufemismos como “cuando usted traiga ese documento, con todo gusto ya lo paso a servicio técnico” o frases que denotan la jerarquía y normas del proceso de trabajo como por ejemplo: “no me permiten recibirlo si no trae esos papeles”. En este sentido, el EPC realiza la misma operación que el EFT, evitar que se ingrese al tiempo de espera y listado de clientes en atención a quienes no podrán completar los procedimientos y por lo tanto, incidir de manera negativa en los indicadores de atención del CAC correspondiente.

Sin embargo, el caso más destacado es el CAC Tezontle en el que los EPC se encuentran dispuestos a resolver situaciones que incluso pueden llegar a ser de hecho irrelevantes para la tipología de eventos que se pueden procesar en el Qmatic, como por ejemplo: dar de alta planes prepago que requieren del acceso por parte de los clientes desde su propio teléfono a un menú interactivo. Y contrario a lo que se pudiera pensar, y de lo que se observó en otros CAC, aquí los ejecutivos de piso están dispuestos a resolverlos. Es decir, en este CAC se observó la disposición de los EPC para resolver situaciones producidas por la falta de pericia o conocimiento del cliente. En particular situaciones que se pudieran haber resuelto desde el propio teléfono del cliente o por medio de una llamada telefónica al centro de atención (CAT). Por lo tanto, estos clientes no requieren estar presentes en el CAC. Por lo anterior, esta actitud por parte de los empleados puede etiquetarse como condescendiente y empática. Dado a que fácilmente se puede negar la atención para no incidir de manera negativa en sus indicadores. Y sin embargo se

presenta el caso contrario, este hecho no puede ser explicado de manera racional, entra aquí la parte subjetiva que evalúa la pertinencia de llevar a cabo operaciones para resolver situaciones concretas desde otros elementos.

ii. En síntesis

El ubicarse en el espacio externo, Iztapalapa simbólicamente evoca el “encontrarse en el mercado” al que “se debe” Movistar “estar en donde está”:

E1: Su origen, sus raíces a lo que se deben.(...)Siempre fue el mercado medio/bajo, siempre fue el fuerte. Porque promociones como el día Movistar que te da el doble, como pagar por llamada y no por minuto, el caso era que la gente siempre sintiera que tenía más en esta compañía. Siempre era tratar de ofrecer algo más. El roming, por ejemplo, nunca existió roming con Movistar, el domingo pasado Telcel tuvo que eliminarlo porque se lo ordenaron: "porque ya no manches", pero Movistar nunca lo cobró. Siempre fue una mucho mejor opción, entonces siempre... nunca descuidaron eso. Entonces nunca teníamos terminales... -con terminales me refiero a teléfonos- ... los exclusivos, los mejores, no "pues los tiene Telcel", porque realmente no estábamos esperando que la gente nos comprara esos terminales. “La gente quiere un telefonito para hablar y ya”..., siempre fue eso. (...)⁷. (Entrevista 1 a Ejecutivo de Atención 14-04-2014)

El ubicarse ahí les permite identificarse en “su mercado”, en el lugar y momento en el que se atiende al mercado bajo, de Iztapalapa. El CAC que presenta la hora de atención pico a la hora de “la salida del trabajo”, y que debe disponer de elementos para atender al sector socioeconómico al que se deben a través de elementos de solidaridad. Aunque la estrategia se halla cambiado posteriormente por abordar el mercado Premium el ARPU, de Movistar para esos momentos continúa como el más bajo de todas las compañías.

En el siguiente apartado se retoman elementos que introduce la tecnología para realizar el proceso de trabajo y se discute sobre su pertinencia a partir de casos concretos. En particular se retoman elementos de la aplicación de tecnologías de la

⁷ En la entrevista continúa, el informante continúa con la explicación del cambio de estrategia de Movistar del volumen en el mercado masivo a favorecer la entrada de clientes “premium”, a través de la venta de servicios para *smartphone*.

información y la comunicación desde la perspectiva de los empleados en CAC y del cliente para mediar su interacción.

4. ¿Espacio comprimido?

Ahora que se han esbozado la estructura del espacio laboral del CAC posibilidades y el flujo de atención al cliente, se abordan las interacciones con base en la comunicación para resolver problemas al interior del CAC. En primer lugar, se analizan las posibilidades que habilitan las estructuras como la tecnología y en segundo, el complemento de la subjetividad y acción, que se ha hecho posible por las propias estructuras. Aquí retomamos la aseveración de que el espacio es aniquilado por el tiempo a través de la tecnología (Harvey, 2007) desde dos aspectos principales: por un lado desde el punto de vista del asesor para resolver problemas, por otro lado, la mediación del proceso de trabajo al desvincular la resolución del problema en CAC a medios que permiten comprimir el espacio y que a su vez comprimen también la asignación de significado a la relación.

Es decir, la mediación de la tecnología, además de aniquilar el espacio, aniquilan también el sentido subjetivo de la acción y por lo tanto el nivel de compromiso con el que se establece la relación. Lo cual, es visiblemente importante en la relación de atención al cliente y en particular en los que se realizan mediados por las tecnologías de telefonía IP y de video conferencia, en donde a su vez coexisten con relaciones en espacios físicos y por lo tanto cara a cara, es decir que comparten un “ahora” (el periodo de atención que comparten un cliente y un ejecutivo de atención durante la jornada laboral) y un “aquí” que (que designa al espacio interno del CAC).

Pero también o más bien, detrás de las cuales se tiene un simbolismo implícito de dominación de espacios sobre otros, de forma percibida, concebida y

vivida, a través del cual se desarrolla lo social en el triángulo estructuras, subjetividad y acción. Por un lado la compresión del espacio de control por medio de las redes telemáticas por parte de los empleados, como son los sistemas de software de control que requieren capacitación y conocimiento de los procesos, pero también de medios de comunicación intersubjetivas es decir, correo electrónico, telefonía IP. Por otro la compresión del sentido por parte de la interacción a través de estas tecnologías.

i. La interacción guiada por subjetividad inmediata

Aunque los empleados que desarrollaban estas prácticas no aseguran que aún se lleven acabo, lo que pretende resaltar este apartado es que es posible actuar más allá del protocolo para resolver los problemas del cliente. Como se ha visto en el Capítulo IX.1.B.i., cuando se trató la organización del CAC, existen posibilidades de acción e interacción que pueden ampliarse a través de la tecnología.

Un ejemplo de esto es la posibilidad de resolución de problemas a través de casos considerados como “especiales”. Esto se hace desde la subjetividad del ejecutivo de atención a clientes gracias a la posibilidad de comprender intersubjetivamente la posición del cliente. En el siguiente caso que nos expone un ejecutivo de atención advierte una situación de un reclamo cargos excesivos a su línea:

E1: "Vamos a ver cómo podemos arreglarlo". Tú no quieres pagar, yo digo que tienes que pagar. Porque no, no, pues tienes que pagar. Pero tal vez, no lo que sea... racionalmente injusto: "esto no es justo". Hay un error: "yo veo un error como ejecutivo. Mi proceso no lo dice, pero yo lo veo". Entonces: "tengo que buscar la manera de ponerme en tus zapatos", de decir: “¡no! si está cañón. Déjame ver cómo le hacemos.” (Entrevista 1 a Ejecutivo de Atención 14-04-2014)

Esto se resolvía por medio de “relaciones públicas” tal como le denominan los empleados. Lo cual requiere dos elementos: a) el conocimiento de la estructura organizacional de la empresa y b) la posibilidad estructural de comunicación a través de la tecnología (véase Capítulo VII.B.; Capítulo VIII.A.; Y Capítulo IX.B., especialmente p. 292):

E1: (...) Entonces ahí iba y venía, nos hablábamos, nos escribíamos y así solucionábamos las cosas.(...) Eso yo creo que es iniciativa ¿no? mhh... él (un amigo) conoció... "no" me decía, "hay un tipo en torre que, mira aquí tengo su nombre" y papelitos teníamos ahí pegados. "Hay un tipo y mira, márcale, anótalo." Ahí y llevábamos la agenda ¿no? "Cuándo tengas problemas de facturación incorrecta márcale a"... Un nombre que recuerdo: XXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX. Esa chica se encargaba del área de ventas, cuando había problemas de facturaciones, recuerdo mucho su nombre. Bueno, pues ahí está su contacto ¿no?, ya lo marcabas: "Si, hola oiga, hola compañera que tal, mira soy XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX del CAC Puebla, estoy en atención a clientes, tengo aquí un cliente donde tengo un 'caso especial' ". Ella no se dedicaba a recibir llamadas, ella está trabajando en un área donde lleva su control. Pero yo me colé y a final de cuentas, teníamos una red, por medio de telefonía IP, que proporcionaba Siemens, yo no sé por qué no la brindaba Telefónica, pero bueno. Siemens les daba ese servicio, y lo marcabas por IP's a las secciones diferentes de Telefónica. Entonces, desde el momento que te está hablando alguien de tu IP, bueno, sí le contestas. Si veías un número equis, quien sabe quién será, no le contesto. Pero si aparece en nuestro caso CAC Puebla: "ah bueno ¿Si?" A bueno, soy yo, tengo tal tal, ahh ¿quién te dio mi número? nadie, yo lo conseguí, pues ya... a veces acababas como amigos. Ya tenías un problema: "hola habla XXXXXXXXXXXXXXXX" - "hola XXXXXXXXXXXXXXXX ¿cómo estás?¿qué pasó?"-. "Pues tengo tal problema", - "Ahh, si, mhh, mándamelo por correo". Todo el protocolo es siempre por correo, infaliblemente todo lo que solicites, es por correo, por correo de Telefónica, por correo interno. Por cuestiones de respaldo, no lo hice por mis pistolas, alguien me lo pidió ¿no?: "Ahh, bueno OK, pues si" y así más o menos fue como aprendimos a solucionar las cosas.(...) (Entrevista 1: Ejecutivo de Atención, 14-04-2014)

Estas posibilidades como hemos visto ponen juego la estructura de organización de la empresa que permiten comunicación (interacción) informal de voz a través de la red interna de telefonía IP (subjetivada) y por otro lado la comunicación formal por escrito vía correo institucional (objetivada). La cual, se guía por la apreciación intersubjetivada del Ejecutivo de Atención para solucionar el problema del cliente.

De esta suerte y como hemos visto más arriba intervienen dos tipos de interacciones (véase capítulo IX.D. especialmente p. 297), las que se tienen con otros empleados en el CAC y el que se tiene con el cliente. En esta última cuando se proporciona el servicio el cliente tiene la expectativa de obtener del ejecutivo una solución en el momento en que se lo solicitan, pero a la vez debe lidiar con el estado emocional con el que ha llegado el cliente para poder entablar una comunicación eficaz y establecer un compromiso, para buscar una solución, lo que implica el “ser proactivo”. De esta forma tenemos la configuración del proceso de trabajo para situaciones concretas, donde convergen varios elementos..

Si recordamos un ejemplo que ya se ha mencionado, cuando un cliente quiere acceder a una garantía a la que no tiene derecho, como se da el caso de clientes que exige el cumplimiento de la garantía cuando evidentemente hay un uso negligente de su parte. De esta manera, se sigue la interacción tensa, entre el cliente y su jefe. Resolver el problema al cliente y al mismo tiempo generar promover las ganancias a largo plazo de la empresa. Por otro lado, este mismo problema de apoyo técnico también se ha observado a través de la mediación de tecnologías de la información, específicamente a través de equipos instalados directamente en el CAC con este propósito y como se explica a continuación.

ii. La inhibición de la interacción mediada por la tecnología

Como ya se señaló en el apartado sobre el espacio interno, se observó en el CAC de Madero Centro Histórico que al cliente se le pide pasar a un área pública para hablar con el técnico a través de un equipo de video conferencia. Y de manera marcada se notó que cuando se inicia esta sesión disminuyó la actitud presentada al principio. Por otro lado, también se señaló que en el CEM Polanco, se encuentran

los Técnicos a los que se contactan desde otros CAC. Es decir, se tuvo oportunidad de observar de manera presencial ambos extremos de este tipo de atención.

Así, mientras por un lado la intensidad de la carga sentimental desciende, también se observa la jerarquía simbólica entre centros de atención. Es decir, aquellos que recurren a la mediación vía video conferencia de la atención técnica (CAC Madero Centro Histórico), aquellos que tienen a un técnico residente (CAC Insurgentes) y aquellos que tienen técnicos residentes y además atienden a los CAC que no cuentan con un técnico presente (CEM Polanco). Donde se distinguieron los siguientes elementos:: a) la capacidad restringida de ejercer la práctica espacial física del reclamo con respecto a un técnico que no se encuentra en el mismo espacio; b) el encontrarse en un espacio relacional y representacional dado, es decir físicamente junto a otros clientes quienes son capaces de escuchar los argumentos del cliente que ha proyectado hostilidad; y c) por tanto, se tiene por resultado la inhibición el sentido simbólico de la acción concreta: reclamar con hostilidad verbal susceptible de ser respaldada por la amenaza de violencia física, como por ejemplo: aventarle un teléfono al interlocutor, en este caso a un técnico de servicio, a la vez que es susceptible de ser sancionado por otros presentes, como clientes y personal que componen el espacio de representación.

Por otro lado, los técnicos Movistar se encuentran brindando asesoría a través de una laptop enlazada en video conferencia al hardware en otros CAC tienen la desventaja de ser el puesto que se observa como el más atareado, que se encuentra constantemente enlazado a través de video conferencia. Por lo que a estos puestos no se observan periodos de descanso cuando hay menos afluencia en el CAC en el que se encuentran.

Capítulo XI: Configuración sociotécnica, espacio y control sobre el trabajo

Este apartado se compone de dos partes, por un lado el proceso de trabajo desde la perspectiva del trabajador y el cliente, y en segundo la relación que se establece entre ambos de manera bidireccional. En cada uno de estos elementos se hace énfasis en el control del proceso de trabajo. El eje transversal en ambos es el espacio, tanto interno como externo que caracteriza al espacio de trabajo concreto, pero que no se reduce al espacio. Por lo que el perfil, tanto del trabajador como del cliente es diferente en cada caso dependiendo del espacio donde se encuentra.

A. Del proceso de trabajo

Para abordar este aspecto se tienen elementos que se desglosan a partir de las siguientes dimensiones: a) la organización del proceso de trabajo; b) las relaciones laborales y su dinámica; c) elementos culturales. Posteriormente se integran los elementos desde la perspectiva del cliente atravesado por la condición socioeconómica de “mercado bajo” y el eje de la distribución espacial externo e interno que componen su accesibilidad. Para culminar en el tipo de control que se ejerce desde cada una de las dimensiones propuestas

1. Organización y tecnología desde el trabajador y el cliente

En este rubro observamos que la organización se encuentra mediada por la tecnología, ahora bien, el grado en que esta afecta al proceso de trabajo se encuentra en relación con el espacio. En este sentido, a partir de las entrevistas y observaciones tenemos que la organización de la espera resulta afectada por los

momentos de mayor y menor demanda en cada centro, lo que a su vez se articula dialécticamente con su situación externa.

Por lo anterior, en el centro Tezontle el trabajador se encuentra dispuesto a revisar el caso de un cliente aunque su turno aún no haya sido generado o voceado. Esto se puede ver a través de dos momentos: a) En el de mayor afluencia la interacción entre empleado y cliente se presenta en un espacio pequeño (para ser un CAC) y abarrotado. La actitud que tiene el trabajador de piso, encargado del Qmatic, es horizontal y empática con el cliente a tal grado que accede a resolver situaciones que sólo pueden ser gestionadas desde el menú interactivo del celular o contactar al CAT, por lo cual no resulta necesario que el cliente se presentara en el establecimiento. A la vez, resulta necesario destacar que eran los más solicitados por los clientes, por lo que pareciera que formalmente ponían en práctica la figura de Ejecutivo *Fast Track* (EFT)¹. O bien, b) el hecho de que en el momento de menor afluencia sea posible pasar a ser atendido sin generar un turno, como se observó en el horario de 11 a 13h. Resalta el hecho que se resuelvan problemáticas que se puede haber solucionado el cliente sin necesidad del CAC y la disposición para resolver dudas derivadas de la falta de pericia por parte del cliente para manejar el equipo por su propia cuenta. Lo anterior lleva a plantear que una “solidaridad de clase” se encuentre operando entre empleado y cliente. Este último identificado como habitante de la zona de Iztapalapa y por lo tanto miembro de la

1 Como se explicó (véase Capítulo VII apartado A.1.i. y de acuerdo a los empleados entrevistados el EFT funciona para elevar los indicadores de eficiencia del CAC, fundamentalmente reduciendo los tiempos de atención registrados. Así quien administra el turno es el EFT, lo que posibilita que no se registre al cliente en el sistema hasta que sea atendido por dicho ejecutivo. De esta manera, el Fast Track tiene tiempos para atender al cliente en cuanto ingresa al CAC, le interroga por su interés y entonces. Si considera que es posible atenderle rápido él mismo lo hace, de lo contrario se le genera un turno para que espere la atención de uno de los ejecutivos regulares (slow track). La funcionalidad de este diseño se aprecia cuando se tiene una gran cantidad de clientes, ya que se el, EFT quien resulta en un cuello de botella, para ingresar a los clientes en el sistema. Esto se debe a que se forma una cola de espera tradicional para entrar al gestor de colas de espera electrónico, y de esta manera reducir el tiempo de espera registrado en el propio sistema. En consecuencia, suponiendo un tiempo de espera de una hora, se puede ver reflejado como un tiempo de espera de veinte minutos en el sistema de software, donde hay 20 minutos de espera en el sistema mas cuarenta minutos de espera en la cola para generar el turno. (pp. 196-203) Véase un ejemplo en la Ilustración 3 p. 340.

misma clase que los empleados del CAC o bien que es finalmente a quien “se debe” Movistar, el “estar donde está”.

En cambio, en el caso del CAC Madero Centro Histórico, el Qmatic es el principal organizador del ingreso y trato a los clientes; incluso en momentos de menor afluencia. Aquí el perfil del trabajador se limita a la pauta normatizada limitada al aspecto cordial y formal sin distinción de género y condición etaria. En la división de labores por género se observó: a) en primer lugar que las mujeres se dedican a la atención en piso y ventas y, por otro lado; b) la mayoría de los puestos de atención de reclamaciones y servicio técnico son hombres. La condición etaria que se observó fue joven, no mayor a treinta años, aparentemente. Esto último puede contribuir a las actitudes sostenidas ante clientes usuarios de equipos sencillos cuando señaló que su equipo es obsoleto o de “gama muy baja”, para referir la incapacidad del equipo para cubrir las expectativas del cliente. Otra actitud que se pudo ubicar fue la de acortar el tiempo de atención del cliente en turno y de espera de los clientes en cola. Esto al despachar de manera rápida a los clientes, cuando se les despide al decirles que lo único que resta es aguardar la llamada de confirmación de que se ha resuelto el problema, que no dejen los equipos o que el técnico demorará.² En fin, este personal joven situado en una zona comercial turística que opera un CAC abarrotado durante la hora de la comida, privilegia el tiempo de atención sobre el verificar que el problema se halla resuelto, su trato es cuasi ensayado y trato comprensivo al cliente y horizontal se encuentran ausentes.

En el tercer caso, CAC Insurgentes Sur, al igual que en el anterior el Qmatic rige la organización de la espera. Incluso cuando dada la demanda puede funcionar

2 Como nos explica un empleado: “También eso me lo decían cuando había mucha gente... entre más rápido pudiera yo atender a la gente, pues mejor ¿no? no sé... tienes una cola de 20 personas, y la verdad que otros tienen otros 20, otros 20, otros 20, pues entonces atiendes a uno y le dices: "pues mira, la verdad pasa esto, esto y esto y tu equipo lo que tienes que hacer es encenderlo-apagarlo y si no te da... ya vienes para la próxima semana y yo te atiendo ¿no?..." como postergar un poquito lo que viene... (...), tratar de darles una larga para que... vinieran un día que tuvieras menos gente y pudieras atenderlos de manera correcta.” (E4, 01-08-2014)

sin éste. En esta ocasión, el perfil puede caracterizarse como jovial, respetuosa y menos normatizada que la del CAC del centro histórico sin llegar a ser tan horizontal como la del CAC Tezontle. Se trata de un perfil de relación con el cliente formal, quien se desarrolla en un ambiente limpio, ordenado y calmado que no llega a ser cálido, a pesar de tratarse de una plantilla joven aparentemente no mayor a treinta años. Éste se limita a dar explicaciones que hacen referencia a los requerimientos institucionales de su puesto de trabajo, lo que se denota en situaciones como las que se presentan en el momento que el cliente solicita atención de servicio técnico o garantía. Para ello, es necesario contar con todos los documentos: a) hoja de venta; b) factura y; c) identificación oficial. De lo contrario se le negará el servicio, aquí resalta el uso de explicaciones que apelan a eufemismos como “cuando usted traiga ese documento, con todo gusto ya lo paso a servicio técnico”, o frases que denotan la jerarquía y normas del proceso de trabajo como por ejemplo: “no me permiten recibirlo si no trae esos papeles”. Se aprecia, pues un deslinde entre el trabajador y los requisitos del procedimiento solicitado.

Aquí, en cuanto a la organización del espacio interno y la distribución de los empleados se ubicó que se coloca a los empleados por parejas en los módulos de atención (véase Ilustraciones: 6, pág. 345 y 7 pág. 345). Esta situación pareciera tener dos implicaciones potenciales, por un lado apoyarse en el compañero de al lado para resolver alguna problemática. Por otro lado y al mismo tiempo, funcionar como control del proceso de trabajo dado por la vigilancia del compañero de trabajo cuando el control del cliente no se presenta en la misma abundancia que en los casos anteriores. Así, se presenta una circunstancia que potencia sobrellevar dificultades y al mismo tiempo, censura posibles conductas.

En el último caso tenemos el CEM Polanco. En éste, ubicamos una distribución del espacio no lineal, distinto al de otros centros con dos tipos de trabajadores. De manera general es posible señalar, por un lado a aquellos que se

encuentran de planta en el CEM y por otro los Promotores de compañías de equipos top. El perfil de los primeros es joven, e interaccionan proyectando familiaridad con el cliente a través de un trato afable con un carácter horizontal. En cambio, el segundo no tienen una condición etaria definida y su trato es más bien atento a proporcionar toda la información relevante sobre el equipo de su marca.

Más específicamente, la organización del espacio, también denota el tipo de las funciones que llevan a cabo: a) El personal de recepción es de género femenino joven; b) Ejecutivos hombres en los escritorios cuadrados se dedican a atender reclamaciones; c) Ejecutivos en pequeñas mesas redondas (hombres) además de atender a clientes, tienen una laptop a su disposición y son técnicos con los que los clientes interactúan vía video llamada desde otros CAC's desde diversos lugares; d) Ejecutivas (mujeres) en escritorios redondos tipo islas se dedican a orientación sobre planes, ventas de equipo y dudas en general. Su posición es variable ya que después de que alguien se dirige a ellas pueden sentarse a continuar con la atención al cliente en el área de salas; e) se ubicó a ejecutivos hombres y mujeres en piso que deambulan entre escritorios para brindar asesoría a: i) clientes potenciales, ii) quienes utilizan las pantallas interactivas (casi nadie las utiliza) y, iii) clientes que usan la máquina de venta de saldo. También presentan alta interacción tanto con clientes como con el resto de sus compañeros de trabajo; f) puesto de ventanilla de cobro, a quien no se tuvo oportunidad de observar tras el espejo de doble vista; g) Ejecutivos en el área de ventanilla semejante a los otros CAC; h) Personal de seguridad privada (son entre cuatro y cinco); dan rondines por la tienda salvo uno que permanece junto a la entrada; i) Personal de limpieza. Uniformado acorde a la empresa Movistar, que a diferencia del resto no son jóvenes y; j) los promotores enviados para promover marcas específicas de equipos.

En este sentido ambos tipos de trabajadores promueven el experimentar los equipos en un ambiente relajado, puesto que la oferta de atención es suficiente para

atender la demanda incluso durante la hora de la comida, la hora de mayor afluencia. Aquí se ubica a personal de planta del CEM como eminentemente joven y un fenotipo esbelto. En cambio, a los promotores no se les logro caracterizar de acuerdo a ninguna categoría.

Desde el punto de vista del cliente la organización de la atención se encuentra mediada por el Qmatic en la mayor parte de los CAC. El lugar donde se transgrede comúnmente es en Tezontle, ubicado en Iztapalapa. En este punto, el perfil del cliente es gente trabajadora empleada en servicios o industria, con ello se ubicó su hora de arribo a “la hora de la salida” ente las 18 y 19 horas. Aquí, el cliente es quien insiste en que le resuelvan dudas o problemas antes de que se genere o se mencione el turno. Por otro lado, en otros CAC, se sigue la organización impuesta por el Qmatic que incluso se convierte en requisito de ingreso, como se observó en el caso de Madero Centro Histórico y el de Insurgentes Sur cuyo horario de mayor atención es “la hora de la comida”. En este horario se acude a resolver problemas de conectividad, mas que adquirir nuevos equipos. Por último en el CEM Polanco, comparte el mismo horario de atención que los dos anteriores, “la hora de la comida” en este periodo se trata de empleados (con traje) que llegan a resolver problemas, y no se aprecia que acudan en este horario residentes de la zona. También se notó asistencia de clientes que adquieren equipos de “gama alta” o bien, se trata de representantes de empresas. En general los clientes no desespera cuando se incrementa el tiempo de atención, que no se compara a los periodos observados en Tezontle o Madero Centro Histórico.

En fin, aquí se han abordado las características que han mostrado los trabajadores en cuanto a la organización de la atención al cliente de acuerdo a características etarias y de género, puesto que las fenotípicas no se presentaron como relevantes para hacer las tipificaciones. Como se ha observado, el perfil con base en la organización ha cambiado de acuerdo al CAC, y se la ha articulado

sentido de acuerdo al significado de sus implicaciones socioeconómicas a su vez ligadas a su situación externa. Así los empleados en el CAC Tezontle muestran horizontalidad y empatía cuasi existiera solidaridad de clase a pesar del gentío. En el caso de CAC Centro Histórico, se presenta una ensayada relación por parte del personal joven que privilegia estrategias que acortan el tiempo de atención ante la muchedumbre en el lugar. En el Insurgentes se trata de una horizontalidad formal con carácter jovial normatizada por el Qmatic frente a una escasez de clientes incluso durante la hora de “la comida”, donde se hace énfasis en los requerimientos formales para negar algún servicio. Por último, se tiene en el CEM un perfil de organización con una distribución menos lineal con dos perfiles sobresalientes, por un lado el personal del CEM que proyecta familiaridad horizontal, por otro, los promotores atentos a las disposiciones del cliente. Los dos anteriores enfocados a brindar una ambiente relajado propicio para “la experiencia” de los equipos.

En este aspecto se apreció la relevancia del diseño que produce una escisión entre organización y tecnología en detrimento del control del proceso por parte del trabajador y un aumento del control por parte del patrón, en la organización en el flujo de atención al cliente mediado por el Qmatic. Por otro lado, aparece el control ejercido por el flujo tenso con el cliente, condicionado por la situación externa que delinea un tipo de cliente y el ritmo de los momentos de intensificación del proceso de trabajo cuyos problemas deben ser resueltos por el uso adecuado del software que tiene a su disposición el Ejecutivo. A la vez que el cliente sanciona a partir de elementos objetivos como sus exigencias y futuras calificaciones, así como subjetivas desde las posibles calificaciones del cliente o desde la interacción se presenta el autocontrol en la forma a través de la figura de ser la cara de la empresa ante el cliente y la cara del cliente ante la empresa.

2. Relaciones Laborales y su Dinámica

En las relaciones laborales encontramos imbricadas relaciones formales e informales, en cuanto a las primeras y partir del análisis de Contratos Colectivos de Trabajo (CC) y las entrevistas a empleados, se ha ubicado un aprecio de los empleados por las por las prestaciones asentadas en los CC³ y ofrecidas como parte de las prestaciones al momento de celebrar el contrato. Por otro lado, en este apartado se continuará con el análisis de los CAC observados, para tipificar el perfil del trabajador ubicado a partir de sus interacciones informales con otros trabajadores durante la dinámica laboral. Como sucede en el apartado anterior, este análisis deviene de las descripciones hechas en el la primer parte del documento. Así, éstas también se encuentran condicionadas de acuerdo a la relación con el espacio exterior y la distribución del interior al influir en la intensidad del proceso de trabajo aunque esto no las determine.

De esta forma, en el CAC Tezontle, en el lapso de mayor afluencia no parece existir tiempo libre para los trabajadores. Por lo que sus interacciones se limitan a las propias cuestiones laborales. En este momento los empleados de piso tienen una comunicación casi nula con los de ventanilla. Del mismo modo, aquellos se mantienen de pie casi todo el tiempo y presentan un perfil que requiere mayor polivalencia. Esto último se expresa en las tareas de: a) evaluación de la problemática del cliente; b) prestar el servicio de informes al cliente; c) asistencia en el equipo de recarga de “autoservicio”; d) vínculo entre el cliente y el CAT; e) captar a los clientes cuyo turno no ha sido asignado para que no se acerquen a los ejecutivos en ventanilla; f) manipulación de menú interactivo desde el teléfono del cliente; g) generación del turno en el Qmatic, e incluso; h) resolver problemáticas

3 Véase Capítulo VIII para un análisis de las relaciones laborales formales en general y específicamente en el entre el contrato colectivo de Pegaso PCS y Atento Servicios.

presentadas por clientes que se saltan el turno o la generación del mismo, a modo de la caracterización del EFT.

Por el contrario, cuando se observó durante los periodos de menor demanda, se apreciaron pláticas informales breves sobre el entorno laboral propiciadas por imágenes o contenido multimedia en sus equipos móviles. Así las socializaciones se mantienen efímeras, ya que las cámaras de vigilancia no sólo apuntan hacia el exterior y los clientes sino también hacia el área de los encargados de las ventanillas de servicio. En esta situación los empleados mantienen un perfil que podríamos etiquetar como medianamente lúdico.

En segundo lugar, el de Madero Centro Histórico y al igual que en el caso anterior la socialización se encuentra restringida por el nivel de afluencia. En los momentos de baja demanda se aprecian interacciones generalmente cordiales y breves pautadas por comentarios lúdicos referentes a algún cliente o error cometido por alguno de los compañeros de trabajo. Aunque es necesario advertir que esta actitud se vio acentuada mujeres tanto de piso como en ventanillas. En contraparte, el momento de mayor concurrencia las interacciones se limitan a la atención al cliente, en primer lugar los encargados del Qmatic no suelen desatenderlo salvo para auxiliar a algún cliente con el equipo de autoservicio para recarga de saldo. Por otro lado, los movimientos de los empleados de ventanilla fuera de su puesto se caracterizan por ser consultas técnicas a compañeros de ventanilla o a viajes al área de acceso restringido.

El CAC Insurgentes, en tercer lugar, presenta pláticas casuales y relajadas en el área de trabajo generalmente entre los compañeros en la ventanilla contigua. Aquí el trabajo se encuentra subordinado a la dinámica que impone el Qmatic. Los trabajadores se mantienen en su estación de trabajo aunque los clientes sean escasos. Los únicos momentos en los que se observa que abandonan su puesto es cuando: a) realizan breves visitas al segundo piso, al sanitario y cuando asesoran a

algún cliente potencial que observa o interactúa con los equipos en exhibición. Esto probablemente tenga dos funciones: a) por un lado, alentar una posible venta y; b) por otro, vigilar al cliente, ya que como se vio más arriba, este CAC no contaba con personal de seguridad a pesar de que su entrada da a la calle. Sea cual sea el caso, denota una práctica polivalente del trabajador. Así, además de atención se realiza potencial promoción/vigilancia.

Por último, el caso del CEM Polanco contrasta con el caso anterior, aquí hay mayor diversidad en los tipos de interacciones durante la dinámica laboral por cuatro tipos de empleados y su distribución al interior del CAC. En primer lugar, los empleados que se encuentran en Islas de atención tienen mayor movilidad a través del espacio de trabajo que en otros CAC. A ellos se les permite deambular por el CEM y hablar con sus compañeros de trabajo, pero no utilizan dispositivos móviles. Los únicos que ocupan dispositivos móviles son los técnicos, el segundo tipo, que ocupan una *laptop* para conectarse en videoconferencia para asesorar clientes. En cambio, son los que menor interacción tienen con sus compañeros puesto que los momentos entre enlaces son breves. En tercer lugar, los empleados tras ventanilla, como en otros CAC, difícilmente abandonan su puesto aunque si platican con sus otros compañeros en momentos de ausencia de clientes. Por último, los promotores interactúan con el personal de Movistar pero lo hacen con menor intensidad que los empleados localizados en islas de atención.

En fin, observamos que el control que ejerce el cliente durante la dinámica de la prestación el servicio influye en el perfil de la praxis del proceso de trabajo. Donde la primera sólo tiene sentido en su articulación con el espacio externo. En el caso de Tezontle observamos la inmovilidad en el lugar de trabajo de los trabajadores de ventanilla y la contaste con la polivalencia de los trabajadores de piso durante las aglomeraciones al final de la jornada, “la hora de la salida”. Mientras que en los momentos menos demandados, surgieron interacciones fugaces

entre los empleados potencializadas por el uso de dispositivos móviles caracterizadas como medianamente lúdicas, debido a que se encuentran posiblemente controladas por la subjetividad objetivada originada por las cámaras de seguridad que apuntan hacia sus puestos de trabajo. En el caso del CAC del Centro Histórico, encontramos en el momento de mayor concurrencia aspectos ceñidos por el control del cliente. Por un lado los de ventanilla limitados a consultas a compañeros o accesos al área restringido. Por otro lado, los de piso a atender el Qmatic y a brindar orientación para el equipo de autoservicio de recarga de saldo. Y en el momento de menor afluencia se presentan interacciones cordiales y breves sobre aspectos lúdico que se presentan en el proceso de trabajo. En el CAC Insurgentes, tenemos un perfil eminentemente fijo en su puesto subordinado a las normas impuestas por el Qmatic o a la interacción de algún cliente con la limitada exposición de equipos que se tiene en el lugar. En el cuarto caso se vio una marcada distinción por cuatro tipos: los empleados del CEM en islas presentan la mayor interacción con otros empleados; los promotores también promotores también presentan movilidad e interacción aunque con menor intensidad; lo empleados tras ventanilla presentan interacción aunque menor movilidad que los dos anteriores; y por último, los técnicos presentan la menor movilidad e interacción, aunque comparten el espacio y mobiliario semejantes con los primeros.

En el control de la dinámica de las relaciones laborales se encuentra la relevancia del espacio externo para influenciar a través del ritmo de afluencia del cliente, el tipo de interacción que tienen unos empleados con otros. De igual modo, el control subjetivo se encuentra por la disposición estructural del espacio interno, al encontrar las cámaras de vigilancia apuntando hacia las ventanillas de atención, y la polivalencia se presenta de acuerdo a los problemas que presenta el cliente. Donde las pausas suceden durante la atención a un cliente, cuando se desplazan a las áreas de acceso restringido, para tomarse un tiempo, frente al control impuesto

por la afluencia de clientes. De igual modo, las interacciones entre los empleados se encuentran en razón de la posibilidad, por la organización y posibilidad de encontrarse de acuerdo a las funciones de su puesto, de esta manera, por ejemplo: los empleados del CEM en islas tienen mayor interacción con sus compañeros que el técnico, pues presenta mayor requerimiento de atención que la afluencia que acude de manera física al CAC. Pues se realiza a través de las video conferencias, en este caso la disposición del espacio interno es aniquilado por la intensificación del tiempo entre las solicitudes de apoyo potenciado por la tecnología.

El siguiente apartado se refiere a la cultura laboral. Éste se encuentra en el contexto de la organización y las interacciones en el lugar de trabajo. Sin embargo, la cultura expresada en el lugar de trabajo está permeada por los valores, actitudes, motivos y patrones de conducta que vienen de las influencias inmediatas de los individuos como es la familia, la sociedad, etc. Y se contraponen a las propias imposiciones de su contexto, como son las tecnologías, y la organización del propio trabajo (Guadarrama Olivera, 2000). De acuerdo con la definición anterior, el siguiente análisis retomará sólo el aspecto de las acciones.

3. Cultura

En el presente apartado, se aborda un primer análisis de algunos aspectos de la cultura laboral, con miras a ser articulado en futuras aproximaciones a la asignación del sentido y significados de los propios trabajadores. Así, desde las observaciones en el CAC, se han delimitado posibles explicaciones de los patrones de conducta observados. En éste, la articulación con el espacio externo e interno del CAC es fundamental para los siguientes planteamientos.

La aglomeración situada en el CAC Tezontle, se ha justificado estructuralmente por el espacio exterior en el que se encuentra ubicado, a saber el

lugar de residencia del mercado bajo, por lo que presente accesibilidad para éste en el horario de la salida de sus correspondientes empleos. En él no se encuentran las condiciones etarias propias de otros CAC observados, se han observado adultos jóvenes y maduros atender de manera empática y horizontal. Aquí, se ha planteado que exista una posible solidaridad de clase operando, pues se acostumbra resolver problemas que no se encuentran entre las funciones rutinarias de un ejecutivo de atención, como lo es operar los menús interactivos de los celulares de los clientes o fungir como enlace con el CAT, situaciones que son descartadas e incluso impensables en otros CAC. Incluso el atender a personas sin el uso del Qmatic, anteponiendo el servicio de la atención sujeto concreto antes de tipificar su problema para cumplir con la organización pautada por la tecnología. Se encuentra en el lugar donde se encuentra el cliente de “nivel bajo” a quien “se debe Movistar, el estar donde está”.

En este CAC Se clasificaron tres tipos de atención articulados por la condición etaria del cliente: a) Adultos mayores: paciencia y disponibilidad con un trato amable del empleado hacia el cliente, aquí el que marca la pauta es el empleado; b) Adultos: a los hombres la paciencia se les agota rápido y el tiempo de interacción de estos con los empleados del primer contacto es rápido, aquí quienes llevan la pauta son los clientes. En el caso de los adultos mujeres hay un trato amistoso, incluso hubo algunas que se despidieron afablemente de los trabajadores de primer contacto después de haber sido atendidas en ventanilla por otros y; por último; c) Jóvenes: Se da un trato corto pero cordial, usualmente las dudas de estos suelen ser las más concretas y las que no pueden ser evadidas por medio de una canalización a consulta telefónica, también son más cordiales ya que son los principales consumidores de equipos de tecnología avanzada (gama alta) y por tanto, de mayor precio.

En el CAC Madero Centro Histórico resalta la actividad que descarta explicaciones que podrían consumir mayor tiempo, es decir, acorta el tiempo de espera y atención al optar por estrategias que sacrifican cerciorarse de la resolución satisfactoria de la problemática. En este caso institucionalmente se privilegia la atención rápida sobre “el servicio de calidad”.

En Insurgentes, encontramos un formalismo menos normatizado que en el caso anterior, sin embargo, aquí el proceso de gestión electrónico de colas es dominante. Pues se genera un turno en el Qmatic incluso cuando sólo se declara asistir a observar los equipos. Aquí parece haber una presencia de cámaras numerosas, de acuerdo al tamaño pequeño y baja demanda del lugar, lo que puede afectar el no haber presenciado expresión lúdica con este personal eminentemente joven.

Por último, en el CEM Polanco se percibe una asumida caracterización por parte de los empleados de ofrecer el vínculo de la empresa con clientes *top*, es decir, empresas por un lado, y por otro, el ofrecer los mejores equipos disponibles en el mercado. Este aspecto, podría ser determinante para requerir la presencia de tal cantidad de personal de seguridad (al menos 5 en un momento dado). Patrón que resulta similar al que presentan los residentes y trabajadores en los alrededores del CAC, con la clara presencia de escoltas. Además de dispositivos como las cadenas electrónicas de alarma y cámaras de seguridad. A pesar de ello y aunque si es posible observar este tipo de clientes empresarios, los clientes dominantes se presentan a la hora de la comida y se ubican como empleados de la zona.

De esta suerte, en el primer CAC, tenemos un reconocimiento palpable del mercado bajo que acude a éste y una adecuación que permite y privilegia el salto de la institucionalidad tecnológica por la calidad de la atención. En el segundo se privilegia el tiempo de atención cuando se encuentra lleno, mientras que en el tercero se privilegia el uso del Qmatic y en ambos se han vinculado al grueso de la

atención como integrantes del mercado bajo que asiste a la hora de la comida. En el cuarto tenemos, el asumirse como parte del la atención a clientes *top*, al ubicarse en un área exclusiva, pero al igual que en las dos anteriores atendiendo en su mayoría⁴ a clientes que conforman el mercado bajo.

La expresión más destacada desde el cliente de su cultura son patrones de conducta observados entre los clientes del CAC Tezontle, durante los periodos de mayor abarrotamiento y alargamiento de los periodos de espera. Aquí se presenta la posibilidad de saltarse el turno al insistir con los empleados de piso. Desde este aspecto resalta el control desde la práctica que ejerce el trabajador, al saltarse la organización del flujo mediado por el Qmatic y apelando a su condición de cliente de “nivel bajo”, construida en la subjetividad del trabajador. Y que se expresa también en otros comportamientos como el sentarse en el piso de la plaza comercial o “dar la vuelta” para esperar el turno, por que ahí “siempre está así de lleno a la hora de la salida del trabajo”. Además la presencia de grupos de jóvenes que pasan al CAC lleno de clientes en espera, lo que implica sortear a la multitud exclusivamente para ver los equipos y conversar sobre los que quieren o tienen sus conocidos como parte del paseo en el centro comercial. Por otro lado, se observa hasta cierto punto docilidad por el incremento en los tiempos de espera. Por último, destaca la presencia de casos que se asumen como menos capacitados y por lo tanto vulnerables al abuso.

Por otro lado, el ubicarse en el CAC Insurgentes que implica un menor flujo de visitantes, y la condición etaria de sus ejecutivos, podría influir en el tipo de trato que se ha etiquetado como “formalismo normatizado”, en este caso el ritmo de mayor afluencia se encuentran en la “hora de la comida”. Por lo que al no encontrarse en el “lugar” de donde es el “mercado bajo”, se apremia el control

⁴ Por recuento de número de clientes, dado que es evidente que un solo cliente *top* puede tener cuentas que superen el número de clientes de mercado bajo que se atienden en un día.

ejercido por el diseño del flujo de atención regido por el Qmatic y que tiene que ver con la el cumplimiento de metas, que tiene que ver con un consenso.

En el último caso, el control se observa por las actitudes propiciado por la coerción y autocontrol, al saberse privilegiados de encontrarse en el *flag ship* orientado a clientes *top*, aunque los que asisten en su mayoría se aprecien como empleados de la zona. Lo que implica modos de comportarse frente a los clientes, como de “familiaridad”.

A continuación exploramos algunos aspectos que ya se han delineado de la relación entre trabajador y clientes a través del aspecto tecnológico. Movistar ha implementado muchos de estos elementos que tienen posibles intenciones de optimizar el desempeño del CAC, de realizar funciones que permitan al cliente operar sin la intervención del personal del propio CAC y mediar el apoyo técnico por una diversidad de canales de comunicación.

B. Relación Clientes-Trabajador ante la Tecnología

El proceso de interacción tiene varias aristas, categorizadas en función del tiempo de atención y el tipo de cliente atravesado por la ubicación y demanda del CAC. En primer lugar, se notó cierto malestar del cliente cuando se llamaba a gente que había llegado antes que él. Sobre todo en los CAC con mayor demanda (Tezontle y Madero Centro Histórico), aunque sólo en los primeros minutos ya que los clientes asumen que se privilegia a quiénes van a adquirir un equipo, lo que deviene en cierta docilidad, ya que “es normal” pues saben que “así va a estar”. Ahora bien, en estos mismos CAC, los hombres tienden a ser más férreos en sus discusiones y descontentos con la empresa. Por otro lado, en el caso de las mujeres, parecen más abiertas a entablar relaciones de amistad con los trabajadores de piso. Por último, los jóvenes en estos casos tienden a presentar preguntas y reclamos concretos. En

cambio, en el CEM Planco, el cliente se molesta ligeramente ante los tiempos de espera, pero al final también dócil en ese aspecto. Los clientes aceptan la familiaridad horizontal que brindan las comodidades de las instalaciones como la actitud de los ejecutivos.

En este sentido el control que presenta el Qmatic del tiempo de espera, orientado a administrar la administración del servicio por parte de los ejecutivos de atención, se presenta como un inconveniente para el cliente, quien pudiera haber pasado primero de no identificarse al momento de entrar al CAC. El control directo del proceso implica hastío, que no llega a hacer que los clientes desistan, pues aceptan que así es, elementos naturalizados, que se podría calificar de consenso.

C. Relación Trabajador-Clientes mediado por la Tecnología

Durante el análisis de la relación entre trabajadores y clientes se han ubicado tecnologías de acuerdo a su intencionalidad, en primer lugar las que tienen por propósito optimizar el tiempo de la visita del cliente, este es el caso del gestor electrónico de colas de espera, el Qmatic. En segundo, aquellas que permitan al cliente realizar operaciones sin la intervención del personal, aquí se ubicaron dos, por un lado el equipo de recarga de saldo en autoservicio y en segundo la máquina de reinstalación de software para los teléfonos inteligentes. En tercer lugar, tenemos las que permiten la deslocalización del personal técnico, aquí se tienen: a) los equipos interactivos que permiten enlazar en video conferencia; b) Y las pantallas interactivas para chatear con personal técnico cuya imagen es la caricatura Nikko, la cual también aparece en los foros y *tweets*⁵ en las páginas oficiales de la empresa por medio de las cuales este personal atiende a clientes por esta red social. En este apartado se acotará a lo que se ha observado en el CAC y que se limitan al mismo,

5 Mensajes enviados a través de la plataforma Tweeter.

ya que se han observado elementos ya sea sólo operados por los empleados o bien, podrían ser operados por el cliente fuera del CAC.

En el CAC Tezontle, se tiene en primer lugar el acceso al Qmatic. Donde en los momentos de escasez de clientes, no es utilizado. Sin embargo en los de mayor abundancia existe una guardia por parte de los empleados de piso del Qmatic, y cuya manipulación es hecha por éstos tras preguntar el motivo de la visita. En este caso el cliente no hace uso del Qmatic directamente y sólo cuando el personal considera necesario la generación del turno lo pasa para que reciba atención en ventanillas. A pesar de lo anterior, el personal está dispuesto a resolver dudas cuando el cliente se “salta” este trámite. Por otro lado, ahí se destacó la asistencia del personal del CAC para facilitar el uso del equipo de recarga en “autoservicio”. Como se sabe por medio de las entrevistas, el ejecutivo en ventanilla no maneja efectivo ni tiene terminal bancaria, por lo que no puede realizar recargas o realizar ningún cobro directo, aunque lo puede hacer a través de la domicialización de una cuenta previamente registrada en el sistema. Para hacer el cobro de venta de equipos nuevos o cobros de plan postpago se debe acceder a la ventanilla de cobro, aunque ésta tampoco hace recargas para planes prepago. Así, podemos ver la necesidad del personal por asistir en el equipo de recargas, ya que muchos clientes son “prepagos” y requieren tener saldo disponible para hacer válidas diversas promociones, contratación de planes y/o paquetes de Datos Móviles, Minutos de tiempo aire y Mensajes cortos (SMS por sus siglas en inglés de *Short Message Service*), etc.

En el segundo CAC, Madero Centro Histórico destaca el uso del Qmatic como organizador del ingreso y trato al cliente en todo momento. A diferencia del caso anterior, siempre hay un encargado quien es a la vez el generador del turno. . En éste, también destacó el uso de video conferencia para encauzar a clientes que proyectaban cierta hostilidad hacia el empleado en ventanilla, donde resaltan dos

aspectos: a) el área donde se encontraba el equipo de video conferencia era pública y; b) que a través de la mediación de la pantalla se notaba una notable disminución en la hostilidad que había proyectado el cliente momentos antes. Por último se advirtió la presencia de un aparato interactivo en el cual el mismo cliente puede reinstalar el software de su equipo sin costo alguno ni la asistencia de algún trabajador aunque no se advirtió uso alguno del mismo u otros CAC donde se halla implementado. Probablemente se trata de una iniciativa a prueba para reducir la carga de los técnicos.

En el CAC Insurgentes Sur, existe también una observancia del Qmatic administrado por un empleado marcada por la baja afluencia de clientes. Debido a que en éste se dispone de personal técnico, no es necesaria la máquina de video conferencia para el cliente. En esta locación tampoco se encontró alguna otra mediación tecnológica de la interacción con el cliente.

El caso anterior contrasta con el CEM Polanco, en este encontramos que si bien el Qmatic está integrado en el escritorio de recepción, también se puede acceder desde el piso del CEM sin intervención de algún empleado. Por otro lado, se tiene el hardware para video conferencia pero no es utilizado, ya que aquí también se tiene persona técnico que atiende enlaces de video conferencia con otros CAC. Además de estos elementos aquí se apreciaron pantallas interactivas para recibir asesorías tanto comerciales como técnicas a través de pantallas interactivas de chat, aunque casi nadie las usa y al igual que pasa con los equipos de recarga de saldo en este y otros CAC, existe personal dispuesto a asistir al cliente en el uso de este hardware.

En este apartado se resaltó el aspecto de la mediación tecnológica del personal hacia los clientes. Se destacan usos y condiciones diferenciados por cada caso particular. Se advierte la constante de introducción de elementos tecnológicos en el CAC. Esto supone, dos aspectos por un lado, aprendizaje por parte del cliente

donde los empleados cumplen en facilitar su uso. Y por otro lado, la irrupción de nuevas formas de interacción mediadas por la tecnología entre el personal de la empresa y los clientes.

Así, la escisión entre diseño y ejecución del trabajo que orientó la lucha por el control del proceso de trabajo, y que se superó por medio de la capacitación de los trabajadores para estos fines o la creación de equipos de mantenimiento técnico. En el caso del consumo de servicios requiere capacitación del cliente para operar los equipos a través del personal de piso, para hacer recargas en los módulos de “autoservicio”, solicitar apoyo técnico mediante equipos de video conferencia o el uso de máquinas para *reset* de software o atención en línea de quejas. La diferenciación entre diseño y consumo se supera así por la solución de problemas a través de la atención al cliente. Donde se le explica y se le apoya para que realice “él mismo” su operación.

D. En síntesis

En la praxis del proceso de trabajo se ha hecho hincapié diversos aspectos que entretejen múltiples aproximaciones para configurar una vista caleidoscópica de la realidad. Es decir, una misma situación tiene varias lecturas que hacen visible diferentes elementos de la misma y determinado por condiciones particulares. Se ha ubicado la relación del CAC con la organización, la tecnología, el perfil de trabajadores y cliente, su espacio externo y la distribución de su espacio interno con la intensidad del proceso de trabajo y, por lo tanto el tipo de tipo de perfil que presentan los empleados del mismo. Como componentes de este se interpretaron como mayormente relevantes la condición etaria y de género.

En el caso de Tezontle se encontró un perfil de trabajador horizontal y empático que puede prescindir del uso del Qmatic y está dispuesto a atender a

quien se lo salta, también en el caso del personal de piso se encuentra pendiente de situaciones que requieran asistir al cliente. Además, este mismo personal muestra una actitud polivalente que le requiere funciones que en otros CAC no realizan. Del mismo modo, cuando la intensidad del trabajo es baja se apreciaron actitudes lúdicas pero efímeras entre los empleados.

En el Centro histórico, observamos un perfil normatizado limitado a la cordialidad y formalidad del trato al cliente. Donde resalta la condición joven que presenta la tendencia a priorizar celeridad en el trato sobre la calidad en momentos de alta demanda. Sin embargo se notaron actitudes lúdicas en personal femenino en momentos de escasez de clientes.

En Insurgentes Sur, se presentó la menor demanda general de clientes incluso en su hora de mayor demanda particular. Su organización se encuentra pautada por el Qmatic y referencia de los empleados a la importancia de los requerimientos institucionales. Aunque su interacción es jovial y respetuosa sin ser horizontal ni normatizada.

Por último en el CEM Polanco, se advirtió funciones diferenciadas eminentemente por tipos de empleados. El tipo de empleado de planta es joven y se divide en primer lugar, por ejecutivos que proyectan familiaridad horizontal con el cliente, alta interacción con el resto de los empleados, polivalencia en las tareas, subdivididos a su vez en: a) asesoría sobre planes, ventas de equipo y dudas en general desempeñado por mujeres. b) atención de reclamos por parte hombres. c) asesoría de clientes potenciales, usuarios de pantallas interactivas y máquinas de recarga de saldo en prepago. En segundo lugar, los empleados de ventanilla quienes presentan menor movilidad que los de isla, pero interaccionan con los demás. Y en tercer lugar; los técnicos con menor interacción con sus compañeros, tiempos cortos entre video enlaces y la menor movilidad. El otro tipo, los promotores de marcas se encuentran en las cercanías de sus productos, por lo que presentan menor

movilidad que los empleados de mayor movilidad y a la vez también menor intensidad en la interacción con compañeros.

En este caso se pueden ubicar distintos aspectos del control en la práctica concreta, que pueden ser discontinuos, contradictorios y obedecer a lógicas como la satisfacción o el orgullo. Institucionalmente rige la organización del tiempo por medio del Qmatic. Desde el plano de la subjetividad tenemos elementos culturales y de valores, que inciden en el proceso a través de la asignación de significados a la iniciativa potenciado por la capacidad a través del uso avanzado del software y el conocimiento del organigrama de la empresa para resolver un problema, a diversos tipos de cliente aunado a la intensidad del proceso.

La intensidad de las interacciones se encuentra relacionado con la articulación del espacio externo e interno que delinea la textura del proceso de trabajo, como solidario, “formal normatizado” o familiar. El cliente controla en parte dialécticamente de manera objetiva y subjetiva el proceso, por un lado con su presencia al momento y por otro, con la posible calificación futura. De esta suerte, la situación concreta es una síntesis en la que se especifica el control del proceso de trabajo y con significados particulares. Por lo que implica resistencias y consensos que se yuxtaponen, donde hay contradicciones como la insatisfacción por la remuneración pero satisfacción por ayudar a corregir una situación injusta, por la empatía y el compromiso de ser la cara de la empresa ante el cliente y la cara del cliente ante la empresa, situación que los pone entre la espada y la pared, cuando se presenta un cliente hostil y se le niega su reclamo o bien cuando ante la empresa se debe abogar por el cliente.

En fin, en el control que se presenta desde la interacción con el cliente resultó en parte relevante retomar el espacio externo e interno para destacar la intensidad del proceso de trabajo, pero que se encuentra condicionado por la aplicación objetiva de la organización del proceso y la tecnología cuyos tiempos lo

aniquilan o bien las percepciones subjetivas que enmarcan las posibilidades de interacción desde significados culturales y valores, del consenso por lo tedioso que puede llegar a ser dicho proceso. Esta síntesis implica una reconstrucción del control del trabajo concreto como dándose, y que se articula con los controles indirectos que habilita el contexto y que incluye aspectos históricos, políticos y económicos que se entrecruzan por periodos largos y cortos.

Conclusiones

De acuerdo al planteamiento que se ha establecido, se da cuenta del control ampliado de trabajo conforme a la triada de estructuras-subjetividad-acción en el caso de Telefónica Movistar en México. Donde convergen las estrategias orientadas a ciertos intereses, de orden macro en las relaciones cara a cara del préstamo de un servicio orden micro. De esta suerte se ha introducido la concepción ampliada del trabajo que nos refiere a la parte objetiva y subjetiva del control articuladas en la concreción de la praxis.

Desde el paradigma de la epistemología crítica se buscó develar la realidad de relaciones sociales a través de señalar tendencias construidas históricamente. Así, la articulación concreta del desarrollo económico y tecnológico se expresan en momentos y lugares concretos que incluyen elementos políticos guiados por diversos intereses en juego en el mercado lo que han alentado fenómenos como la flexibilización laboral, que tienen elementos objetivos y subjetivos. La articulación concreta entre las estructuras objetivadas y la interpretación que asigna sentidos y significados permite superar las presiones materiales e inmateriales de las primeras. Los elementos anteriores permiten el acceder a la explicación de la realidad por medio del uso articulado de la teoría, al proporcionar un análisis articulado de la totalidad. Esta reconstrucción teórica se encuentra en la encrucijada en la relación entre sujeto - objeto y teoría desarticulada - realidad en movimiento. Aquí resulta central la subjetividad para articular pasado y futuro al momento de encontrarse presionado por las estructuras en el momento de la acción.

La propuesta metodológica de la reconstrucción articulada de la totalidad, implica la interpretación de los datos atravesada por la historia y el contexto. Para ello se presentó la integración de estos elementos en el análisis articulado desde diferentes técnicas por dimensiones de observación: a) Tipo de Actividad; b)

Jerarquía; c) Lugar de Trabajo y; d) Control del Proceso de Trabajo. Referente a los diferentes tipos de empleados de CAC observados a través de las dimensiones ordenadas de acuerdo a estructuras-subjetividad-acción.

Como parte del contexto, se señaló que la crisis económica mundial ha implicado cambios en la organización de la empresa en general y del CAC en particular. Que se presentó en un ámbito histórico de reestructuración productiva que planteó la flexibilidad como forma de organización para aminorar los efectos de las estructuras rígidas del contexto. En México dicha reestructuración se insertó en condiciones que permiten la existencia de sindicatos de protección. Condiciones en las que la empresa trasnacional Telefónica Movistar llegó a México. Tras haber crecido ante el aprovechamiento de la coyuntura histórica producto de desarrollos tecnológicos y circunstancias económicas, que le permitieron la entrada en diversos países, principalmente de América Latina y Europa.

En estas condiciones, su inserción en México hereda las condiciones en las que ya operaban las empresas que adquirió para entrar al país, por cuestiones operativas y de concesiones. Pero que a la vez refrendó al homologar sus contratos bajo la misma central obrera, la CTM. Por otro lado, su filial ATENTO se encuentra vinculada a la FSCNT, relacionada con los contratos de protección. Para colocarse como la segunda empresa en cuanto a número de conexiones móviles, que opera en el país hasta el advenimiento de la crisis en el 2008 en cuanto. Lo que implicó la venta de filiales y diversos activos no estratégicos desde su perspectiva.

Las condiciones de deuda que cargó para las operaciones de expansión implicaron cambios en la escala macro organizacional de la empresa, pero también en la escala micro de las condiciones de los trabajadores. Entre las estrategias

emprendidas destacó la de separación de la filial que proporciona a la que pertenecen los que se dedican al contacto con el cliente en CAT y CAC.

El análisis de las Reformas Estructurales de Telecomunicaciones y Laboral nos permite vislumbrar aspectos del trabajo en el CAC. En el caso de la primera podemos observar elementos causales, mientras que en la segunda como horizonte de elementos que permiten contrastar la distancia entre lo observado y el deber ser. En cuanto a la primera se observó que el cambio orientado a hacer más competitivo el mercado allanó el camino para la consolidación de un nuevo competidor. Así la consolidación de la denominación de Telcel como actor preponderante, hizo atractivo el mercado para la entrada de AT&T en el sector, para desplazar a Movistar al tercer lugar por volumen de ganancias por ARPU. Lo cual se ha complicado por la disminución de los ingresos por cobro de minutos de voz y SMS, pues los usuarios han optado por el uso de Internet como sustituto a través de aplicaciones de OTTM. Por otro lado, la Reforma Laboral, se inserta en el contexto de la existencia de los sindicatos de protección, que al tratar de regular la flexibilidad laboral desde aspectos como el *outsourcing*, lo que hizo fue dejar lagunas que permiten la continuación de las prácticas que violan lo estipulado en la propia ley. Donde se contrata a la totalidad del personal que desempeña tareas iguales en el centro de trabajo, como son y servicio al cliente, contratados por subcontratistas y la venta de terminales contratados por distribuidores y la gerencia el único contratado, en ocasiones, por Telefónica. Esta situación ha permitido delinear la situación al interior del centro de trabajo compuesta por la matriz, los subcontratistas y los distribuidores.

La estrategia de entrada en México llevó a la estructuración del mercado de Telefónica como de “mercado bajo”. Esto explica el porqué a pesar el segundo lugar en número de clientes, al concentrar aproximadamente el 20% de los usuarios del país, es el tercero en ganancias. Esto incide directamente el tipo de cliente. Y

por otro, tenemos una jerarquía de empresas amparadas por diferentes tipos de contrato, en el caso de Telefónica, tenemos el CCT perteneciente a la CTM menos flexible pero con las mayores prestaciones. En el caso de Atento, un CCT celebrado con la FSCNT mas flexible y menores prestaciones. Por otro lado, los distribuidores con contratos individuales y flexibilizados al extremo donde incluso los esquemas de “comisionamiento” y bonos cambian a lo largo del año. En el caso de los ejecutivos, se aprecia que los bonos se empiezan a deteriorar conforme ha pasado el tiempo, y en el extremo se encuentran los agentes de ventas que llegan a manifestar hartazgo por la situación de ver reducido su ingreso a su sueldo base sin comisiones. Esto genera el sentimiento de falta de compromiso del distribuidor para con ellos mismos.

La organización interna de la empresa se ha cambiado de acuerdo a presiones externas, lo que ha originado estrategias de cambio al interior de la organización en los CAC. Que se orienta en última instancia a fomentar el consumo del cliente a través del uso de la línea. Lo que repercute en la concreción del control del proceso de trabajo vía salarios, prestaciones, esquemas de “comisionamiento” y bonos.

Donde destacan, por un lado las condiciones económicas y políticas que habilitan la individualización de la relación patronal de facto y la simulación de la relación sindical por medio de los contratos de protección. Lo que posibilita la vulnerabilidad de la relación patronal a favor del contratante, pero también cómo elemento funcional que permite responder a las condiciones cambiantes externas. Donde apareció una estrategia de *outsourcing* bimodal, como cliente y a la vez proveedor de servicios tecnológicos y por otro en el servicio al cliente.

Por otra parte, y en un segundo ámbito, desde la literatura se ha establecido que el término de control del proceso de trabajo tiene que ver con la escisión entre el diseño del proceso de trabajo y la ejecución, en su postura ahora clásica. Sin

embargo, en el devenir sobre este tema se han añadido otros elementos a esta concepción objetiva, que tiene que ver con la subjetividad implicada en dicha ejecución. Donde se pone en juego la conciencia, donde existe una posible “frontera de control”, o bien, una especie de autonomía responsable e incluso un *Making Out*.

Tras el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se ha profundizado la escisión entre los puestos de trabajo de calificados y descalificados. Al tiempo que cambió la orientación de las economías desarrolladas de la industrialización hacia una sociedad de servicios, adonde el servicio de atención al cliente se encuentra asociado a la interacción con el cliente aunque no sea necesario que se encuentre presente. Se destaca al incógnita de hasta qué punto es independiente el trabajador para realizar su trabajo y hasta que punto se le considera controlado.

Estandarizar la interacción es diferente a establecer ritmos de movimientos a lo largo de una línea de ensamblaje. Aquí el controlador del tiempo de ejecución es el cliente y la empresa, mas que juzgador como volumen, no se trata de piezas que pasan por una banda de ensamblaje, se trata de número de personas en espera, cada uno con un problema que espera solución, por lo que establece una tensión entre autonomía para resolver el problema y el volumen de clientes. En las condiciones que se presenta este tipo de trabajo, es la presión por conservar el trabajo articulado con una estructura salarial basado en el desempeño de los empleados. Donde se espera lealtad y confianza en las actitudes frente al trabajo, la organización y el empleador. De esta suerte es posible hablar de autonomía y control de manera dialéctica. No es posible hablar de un contenido del control en abstracto, lo que domina es un control en el que inciden tipo de organización, tecnología, ritmos y lugares y articulaciones macroeconómico-políticas, que producen tipos de control concretos en situaciones concretas. Donde el control objetivo de la organización y

la tecnología no determina a la interacción guiada por la subjetividad que asigna símbolos y significados como el orgullo, la iniciativa “el hacer justicia”, la solidaridad, y la disposición.

De tal suerte, el concepto de control como una abstracción que sirve para delinear elementos del proceso de trabajo donde se aplican estrategias concretas y desde la cual es posible ubicar a la resistencia como una expresión dialéctica que se le opone. Es decir, en este esquema se aceptaría que en el proceso de trabajo es la síntesis entre control y resistencias que expresan ciertos márgenes de autonomía de las acciones y de la subjetividad de los sujetos. De esta manera las estructuras (incluyendo las espaciales) no determinan a los sujetos ya se encuentran yuxtapuestas de forma dialéctica, son marcos de acciones posibles desde las cuales los sujetos con su subjetividad interpretan las acciones que tomaron en el pasado y que desempeñarán en el futuro.

En un tercer ámbito, encontramos que el control ampliado que se analizó a partir de cinco elementos. En primer lugar los CCT, después la descripción de la situación del trabajo en el CAC y de los tipos de trabajador de acuerdo a dimensiones de observación. En este punto se articula la explicación del CAC, del Espacio-Tiempo, por un lado la forma en que se constituye el trabajo al articular la relación cliente-trabajador desde dos dimensiones, el externo e interno.

En cuanto a la comparación de contratos colectivos, resulta que ambos casos son contratos de protección, pero dónde se observa una jerarquía objetiva. En el contrato de Pegaso presenta un mayor número de bonos, incentivos y prestaciones que el de Atento. Este echo establece condiciones subjetivas que establecen una diferencia, si son contratos de protección pero uno ofrece elementos de preferencia de uno sobre otro, no sólo mayores prestaciones, sino mayor seguridad, como refirió una empleada de corporativo al hecho de que una vez que se es interno ya es

muy difícil que la empresa le deje ir. Existe jerarquía también en su parte subjetiva, en cuanto a la distinción que se hace por el tipo de empleados, que lleva una carga simbólica importante. El hecho de que las ofertas laborales que se hacen a los correos de los empleados externos, para volverse internos y el convertirse en uno implica cierta expectativa de lealtad con la empresa que componen los elementos institucionalizados que caracterizan la entrada, la permanencia y la salida de la empresa. Donde se requiere el dominio de las aplicaciones des software y donde no es suficiente la capacitación en centro de enseñanza ni el periodo de “sombra”.

Otro aspecto de control es la que se encuentra articulado al objetivo de incrementar el número de las líneas, como se mencionó mas arriba. Ya que se vincula a la posibilidad de lograr los bonos o mejorar las ganancias a partir del esquema de “comisionamiento”. Esto es controlado vía software, se ha ubicado su incidencia en dos frentes. Por un lado en el control del proceso de trabajo a través de la medición de los tiempos y número de clientes atendidos y por otro en la pericia y posibilidades en el manejo de los propios programas. Por un lado sanciona, por el otro son posibilidades. Estos aniquilan el espacio al reducir el tiempo vía uso de diversos programas como Front End, Altamira, Sistema de Clientes Latinoamérica (S.C.L.) y CATER. Particularmente se ha ubicado a S.C.L. como el más complejo pues requiere comandos avanzados pero es también el que le ofrece mayor control al ejecutivo para resolver los problemas más complejos. Control que se ha ido deteriorando tras la difusión de Front End, que es mas sencillo pero otorga menores riqueza en sus resultados. El primero requiere “iniciativa” para dominarlo, en cambio el segundo es más amigable y no requiere capacitación compleja ni iniciativa. Se pierde el orgullo por el dominio del software. Lo cual, si se está comprometido, con el cliente lo lleva al uso de “relaciones públicas” para encontrar respuesta de los responsables en “Torre

Telefónica”, el corporativo, a través del uso de las redes internas de telefonía IP y correo electrónico.

Donde se han distinguido dos niveles del espacio, por un lado el externo que incide en la intensidad del proceso de trabajo, lo que ejerce presión sobre los tiempos de atención y la calidad del servicio. De igual forma, este tipo de espacio incide relativamente en el uso que se hace de la tecnología informática para acceder a recursos de soporte no disponibles de manera física, como lo son los técnicos por video conferencia, soporte vía chat o bien las llamadas a CAT con la asistencia de los ejecutivos. Elementos que distinguen rasgos particulares por la ubicación y espacio de representación que se tiene en cada uno de los CAC. De igual manera, la mediación de la tecnología, además de aniquilar el espacio, es visiblemente importante en la relación de atención al cliente y en particular en los que se realizan mediados por las tecnologías de telefonía IP y de video conferencia. Aquí, la mediación del espacio externo puede restringir la práctica del reclamo. Por otro lado, el espacio interno tiene implicaciones en su uso como elemento que define de manera importante: a) el control de posibles conflictos, b) el sentido de asignado al espacio y c) la propia interacción con el cliente.

Donde esto rasgos se presentan separados aunque se encuentran articulados, es decir la interacción en el espacio interno se encuentra relacionada con el tipo de ubicación en el espacio externo que tiene el CAC. Así, del análisis del espacio interno se tiene elementos distintivos como el tipo de exhibición y la disposición del mobiliario donde podemos observar elementos como la práctica espacial a través del uso del Qmatic y la manera en que se realiza la espera. Por otro lado, la representación implica el tipo de relación que se establece por el sentido asignado a la experiencia, como el ubicarse en un espacio dedicado al mercado bajo (CAC Tezontle) o al Premium (CEM Polanco) y la forma de vigilancia en el mismo. Por

último, la propia atención que se tiene a través de la forma de atención en cada uno de los lugares.

Así, la articulación del espacio externo e interno como una parte de la explicación del control en el CAC, es que es una dimensión que influye en intensidad del proceso de trabajo, el significado del mismo y en el tipo de interacción, aunque no es el único. Así, la gestión del Qmatic tiene también aspectos de abordaje estructural, subjetiva e interactiva, como un medio técnico de organización. En el caso de Iztapalapa simbólicamente evoca el “encontrarse en el mercado” al que “se debe” Movistar “estar en donde está”, ahí se identifica el encontrarse en “su mercado”, en el lugar y momento en el que se atiende al “mercado bajo”, de Iztapalapa. El CAC que presenta la hora de atención pico a la hora de “la salida del trabajo”.

En el CAC se tiene una interacción tensa, aunque la relación personal sea emotiva o indiferente, pero siempre con el objetivo de brindar una solución al momento. La autonomía se encuentra para el “ser proactivo” en la búsqueda de la solución, de quien controla una parte de la interacción, el cliente. A este último, se le deben resolver el problema, pero sin caer en detrimento de las ganancias a largo plazo de la empresa. En ambos lados se ejerce poder, como la cara del cliente ante la empresa y como la cara de la empresa ante el cliente, cuando se busca una solución justa, reducir el monto en el cobro de la factura o al negar la garantía al cliente.

Por otro lado, el problema de apoyo técnico también se ha observado a través de la mediación de tecnologías de la información, específicamente a través de equipos instalados directamente en el CAC. Por lo anterior, los técnicos de Movistar que se encuentran brindando asesoría en los centros de atención tienen los puestos de trabajo más intensos que se observaron, ya que se encuentran constantemente enlazados a través de video conferencia. Por lo que en estos

puestos no se detectaron periodos de descanso cuando hay menos afluencia en el CAC en el que se encuentran.

Es evidente que la organización del proceso se encuentra mediado por la tecnología del Qmatic, sin embargo, la expresión concreta del cómo afecta al proceso de trabajo se encuentra en relación con el espacio. En este sentido, a partir de las entrevistas y observaciones tenemos que la organización de la espera resulta diferente influenciada por los momentos de mayor y menor demanda en cada centro, lo que a su vez se articula con su situación externa.

También, la organización del espacio interno y la distribución de los empleados en él tiene dos implicaciones posibles, por un lado apoyarse en el compañero de al lado para resolver alguna problemática. Por otro lado y al mismo tiempo, funcionar como control del proceso de trabajo dado por la vigilancia del compañero de trabajo cuando el control del cliente no se presenta en la misma abundancia que en los casos anteriores. Así, se presenta habilita el sobrellevar dificultades, pero, al mismo tiempo, censura posibles conductas.

En fin, observamos que el control que ejerce el cliente durante la dinámica de la prestación el servicio influye en el perfil de la praxis del proceso de trabajo. Donde la primera sólo tiene sentido en su articulación con el espacio externo. En el caso de Tezontle observamos la inmovilidad en el lugar de trabajo de los trabajadores de ventanilla y la contaste con la polivalencia de los trabajadores de piso durante las aglomeraciones al final de la jornada, “la hora de la salida”. Mientras que en los momentos menos demandados, surgieron interacciones fugaces entre los empleados potencializadas por el uso de dispositivos móviles caracterizadas como medianamente lúdicas, debido a que se encuentran posiblemente controladas por la subjetividad objetivada originada por las cámaras de seguridad que apuntan hacia sus puestos de trabajo. En el caso del CAC del Centro Histórico, encontramos en el momento de mayor concurrencia aspectos

ceñidos por el control del cliente. Por un lado los de ventanilla limitados a consultas a compañeros o accesos al área restringido. Por otro lado, los de piso a atender el Qmatic y a brindar orientación para el equipo de autoservicio de recarga de saldo. Y en el momento de menor afluencia se presentan interacciones cordiales y breves sobre aspectos lúdico que se presentan en el proceso de trabajo. En el CAC Insurgentes, tenemos un perfil eminentemente fijo en su puesto subordinado a las normas impuestas por el Qmatic o a la interacción de algún cliente con la limitada exposición de equipos que se tiene en el lugar. En el cuarto caso se vio una marcada distinción por cuatro tipos: los empleados del CEM en islas presentan la mayor interacción con otros empleados; los promotores también promotores también presentan movilidad e interacción aunque con menor intensidad; lo empleados tras ventanilla presentan interacción aunque menor movilidad que los dos anteriores; y por último, los técnicos presentan la menor movilidad e interacción, aunque comparten el espacio y mobiliario semejantes con los primeros.

En un principio la discusión sobre el control del proceso de trabajo se centró en la escisión entre diseño y ejecución de la producción misma. Cuyos inconvenientes para la producción se exponían al momento de sortear contingencias durante las jornadas productivas, si las máquinas o el producto no funciona adecuadamente al final de la línea de producción los trabajadores no tienen conocimientos suficientes para reparar las máquinas o bien para diagnosticar el defecto del producto y corregirlo. Estos inconvenientes se resuelven a través de capacitación del personal o el mantenimiento de un departamento técnico. Ahora en el caso del consumo de servicios, los inconvenientes de la escisión entre diseño y consumo del servicio por parte del cliente se supera por medio de la capacidad de solución de problemas a través de la atención al cliente. Producto de un compromiso empático que se establece de manera solidaria a través de la interacción con el cliente, además de la posibilidad estructural que se habilita por el

conocimiento de la organización y destreza en el uso del software; y finalmente la disposición subjetiva para ser proactivo.

Con fundamento en lo anterior se estableció que el control ampliado implica elementos que superan la relación capital-trabajo clásica e incluye además de: patrón, trabajador, Estado y otras empresas también al tipo de cliente articulado a elementos espacio – temporales. La configuración sintética del control es el sentido concreto para la situación concreta presionada por estructuras. Gracias a esto se ubican dos fuentes eminentes de control del proceso de trabajo, por un lado el que ejerce la gerencia por medio del diseño de la organización y la tecnología como condiciones del proceso y en el proceso de trabajo, por otro lado se tiene el control de la interacción con el cliente quien controla desde dos tipos lógicos diferentes. El primero como individuo cuando exige (para demandar el servicio), supervisa (en el proceso de consumir el servicio) y sanciona la calidad del servicio (ya sea en el lugar o a través de las encuestas telefónicas al cliente con este mismo fin). El segundo como clase (agregado) en el lugar y momento de la demanda y del proceso en el que incide en la intensidad del proceso de trabajo para otorgar el servicio.

En el control ampliado de trabajo convergen elementos objetivos y subjetivos que presionan y habilitan la acción social mentada con sentido. De esta forma la subjetividad ejerce un puente entre el nivel macro estructural y el nivel micro de la interacción. Por un lado las estructuras macro del ámbito económico, político y tecnológico, en cuanto a los aspectos de la situación de crisis y la estructuración del mercado. Donde han convergido diversas concreciones, tales como: los sindicatos de protección y la jerarquía entre dos tipos de estos contratos. Así, la subjetividad, permite el desarrollo tenso del proceso de trabajo, entre la autonomía como posibilidad de lograr la solución al problema del cliente. Por otro, las estructuras objetivas que enmarcan los aspectos del control de inspiración taylorista, como la

medición de los tiempos o bien, de carácter fordista con el uso de la tecnología para mediar el proceso de trabajo y potenciar su control, como lo es el Qmatic. Ambos elementos se han constituido históricamente, ya que su forma de aplicación ha cambiado en el microperiodo que comprende desde la crisis del 2008 hasta el momento presente.

Al comprender que la población de clientes de Telefónica-Movistar en México está compuesta por el “mercado bajo”, se devela la existencia de una distribución asimétrica de su mercado a través del espacio externo del CAC. Por ello se apreció la necesidad de estudiar la articulación de la producción del espacio externo e interno de acuerdo a los ritmos de la intensidad del trabajo en el CAC. Lo que también incide en los tiempos de atención y la calidad del servicio, aunque no se restringe a estos.

Así encontramos relaciones que trastocan el diseño del proceso de atención mediado por la tecnología y el diseño de la organización del espacio interno que precede a su concreción en un lugar específico, ya que el lugar se encuentra en un contexto concreto cuya distribución de “mercado bajo” es asimétrica. La textura de la interacción que se presenta, con respecto a la intensidad y las posibilidades de acción se hallan en parte relacionadas el espacio en el que se encuentra el CAC. Esto implica aspectos de la cultura, historia, economía y política que delinean las condiciones estructurales que presionan a la acción. Ésta última siempre mediada por la subjetividad que asigna sentido por medio de símbolos y significados.

La praxis del trabajo en el CAC contiene diversos aspectos, a través de esta investigación se ha hecho énfasis en aquellos que se han considerado relevantes desde la perspectiva de la reconstrucción articulada de la realidad a través de la confrontación de la realidad empírica. El control ampliado como configuración sociotécnica sintética de estructuras-subjetividad-acción, se encuentra embebido de dimensiones que escapan a la mera relación capital-trabajo y se articulan a un

contexto más amplio. De esta suerte, no se habla de contenido del control en abstracto, lo que impera es una articulación concreta en una situación concreta en la que inciden dimensiones específicas como organización, tecnología, relaciones de trabajo, el perfil de la mano de obra y la cultura del trabajo y de la empresa. Dentro de estas dimensiones generales se articuló que en la interacción que implica el consumir el servicio al cliente en el CAC inciden ritmos/momentos, lugares, así como el contexto amplio de la macroeconomía, la política, cultura, valores e historia y que se encuentran evaluadas por la subjetividad que asigna significado.

Encontramos así, dos fuentes de control principales que operan en el proceso de trabajo. Por un lado la propia empresa, que desde la matriz, ha mostrado la tendencia a la tercerización como estrategia global. Sin embargo, en México destacó la fragmentación de contratos colectivos flexibles, y aunque se aprecian diferencias entre estos por tipos de prestaciones o valoración subjetiva de los trabajadores, estos existen de hecho sólo porque se encuentran amparados por sindicatos de protección, es decir, de membrete. En segundo lugar el diseño de las condiciones del proceso de trabajo y en el proceso de trabajo, a través del diseño de la organización (jerarquía) y la tecnología que potencializa el control. Finalmente la otra fuente se encuentra el cliente, quien sanciona en diversos niveles, como ya se mencionó más arriba a través de la demanda del servicio, su supervisión en el proceso y la calificación *a posteriori* (véase Cuadro: 1).

Cuadro 1: Aspectos del control ampliado del trabajo en el CAC Telefónica Movistar México

Instancias	Estructuras	Subjetividad	Acción
De las condiciones del proceso.	Fragmentación contractual. Regulación contractual.	Pertinencia de las jerarquías y del diseño del proceso de atención.	Equipo informático en espera y en el proceso de atención.
Durante el proceso.	Organización: Jerarquía, espera y diseño del proceso de atención a clientes. Cámaras de vigilancia.	Temor a perder el empleo/Presión del colectivo (compañeros trabajadores) para cumplir.	Intervención de jefes y supervisores en la atención.
En el proceso de trabajo.	Diseño de premios y castigos.	Implicaciones de horas extra y del lugar de atención. Compromiso. Solidaridad.	Cliente en el tiempo de espera y en la calidad del proceso de atención.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el Cuadro 1, se categorizaron tres instancias del control ampliado por los aspectos de estructuras, subjetividad y acción. En primera instancia las que devienen de las condiciones del proceso de trabajo, en este rubro encontramos como elemento estructural la fragmentación contractual y la regulación, en este caso los CCT, en cuanto a la subjetividad la pertinencia de las jerarquías y del diseño del proceso de atención en el CAC, finalmente la acción en el uso del equipo informático que media la demanda y consumación del servicio. La segunda instancia, tiene elementos de la organización institucional, pero también del espacio; en el subjetivo en el CAC incide el temor a perder el empleo y la presión del colectivo por cumplir; y en cuánto a la acción la intervención de jefes y supervisores. Finalmente en el proceso de trabajo, en su aspecto estructural el diseño de premios y castigos; en el subjetivo, las implicaciones en la familia de las horas extra, pero también del compromiso que se establece cara a cara con el cliente y la solidaridad que se valora, en fin; tenemos que el cliente sanciona el

tiempo de espera y la calidad de la atención. En esta matriz destaca que aunque la tecnología o la organización son categorías estructurales, en el cuadro se presentan en la manera en la que inciden al momento de la interacción.

Por lo anterior, encontramos configuraciones del control ampliado donde resaltan contradicciones como satisfacción por encausar elementos de justicia y a la vez, el desgaste emocional de enfrentar el enojo del cliente. O bien, tolerar el detrimento del salario a cambio de prestaciones del seguro. El actuar en la contradicción de encontrarse “entre la espada y la pared” en el lugar y el momento en el que el cliente exige que se le resuelva el problema, lo que se puede encontrar en contradicción con los intereses de realización de ganancia de la empresa. Y a la vez, sentir orgullo por la pericia en el manejo de software, mientras se encuentra sancionado a través de su uso de acuerdo a índices de mala venta o tiempos altos de atención. Por otra parte, las implicaciones de la distribución del mercado “bajo” o “masivo”, que incide en la intensidad del proceso de trabajo y el tipo de control que se puede ejercer. O bien, observar la simplificación del software frente al detrimento de la capacidad del ejecutivo de operarlo. Tan relevantes como las jerarquías por tipo de empleado y de puesto que reflejan valoración subjetiva diferenciadas a la vez que objetivamente implica perfiles de trabajador, prestaciones y sueldos diferentes.

Referencias bibliográficas

A. Libros y Capítulos de Libro

- Albrecht, K., & Zemke, R. (1985). *Service America!: Doing business in the new economy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Altamira, C. (2006). *Los marxismos del nuevo siglo*. Buenos Aires: Biblos.
- Baritz, L. (2011). *The Servants Of Power: A History Of The Use Of Social Science In American Industry*. Whitefish, MT: Literary Licensing, LLC.
- Baudrillard, J., Vicens, A., & Rovira, P. (2002). *Cultura y simulacro : La precesión de los simulacros. El efecto Beaubourg. A la sombra de las mayorías silenciosas. El fin de lo social*. Barcelona: Kairós.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- . (2006). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- . (2013). *La cultura en el consumo de la modernidad líquida*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- , & Lyon, D. (2013). *Vigilancia líquida*. Barcelona: Paidós.
- , & Vecchi, B. (2005). *Identidad: Conversaciones Con Benedetto Vecchi*. Argentina: Losada.
- Bourdieu, P. (1979). Los tres estados del capital cultural. En M. Landesmann (Trad.), *Sociología* (Vol. 5, pp. 11–17). México: UAM- Azcapotzalco.
- . (1991). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus.
- . (1997). *Razones prácticas*. (T. Kauf, Trad.). Barcelona: Anagrama.
- . (1999). Efectos de lugar. En P. Bourdieu (Ed.), H. Pons (Trad.), *La miseria del mundo* (illustrated, reprint, pp. 119–132). Madrid: Ediciones AKAL.

- . (2002). *La Distinción: Criterios Y Bases Sociales Del Gusto*. México: Taurus.
- . (2003). *Cuestiones de sociología*. Madrid: Istmo.
- , & Wacquant, L. J. D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bouzas Ortiz, A., & Hernández Cervantes, A. (2007). Estudios de caso. En A. Bouzas Ortiz (Ed.), *Contratación colectiva de protección en México: Informe a la Organización Regional Interamericana de Trabajadores (ORIT)* (pp. 123–126). México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Económicas.
- Braverman, H. (1984). *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX* (7a. ed). México: Nuestro Tiempo.
- Bryman, A. (2009). The Disneyization of Society. En M. Korczynski & C. L. Macdonald (Eds.), *Social theory at work* (pp. 53–72). UK: Routledge.
- Burawoy, M. (1982). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press.
- Casilda Béjar, R. (2002). *La década dorada: Economía e inversiones españolas en América Latina : 1990-2000*. (J. C. Martínez Coll, Ed.). Alcalá: Universidad de Alcalá Servicio de Publicaciones.
- Castells, M. (2002). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red* (Vol. 1). México: Siglo XXI.
- Castoriadis, C., Vicens, A., & Galmarini, M. A. (1989). *La institución imaginaria de la sociedad* (Vol. 2). Tusquets Barcelona. Recuperado a partir de http://www.tusquetseditores.com/especiales/capitulos/la_institucion_imaginaria_de_la_sociedad_lectura.pdf
- CEPAL - Naciones Unidas. (2011). La transición hacia la convergencia y la banda ancha de los operadores de telecomunicaciones. En *La inversión extranjera*

- directa en América Latina y el Caribe 2010* (pp. 137–177). Santiago: CEPAL. Recuperado a partir de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/43289/Capitulo_IV_IED_2010.pdf
- CEPAL, N. U. (2007). *La Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe 2006* (Preliminar). Santiago: United Nations Publications.
- Clark, C. G. (1980). *Las Condiciones Del Progreso Económico I*. Madrid:Alianza.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Coriat, B. (2000). *Pensar Al Revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*. México: Siglo XXI.
- Crozier, M. (1996). Alain Touraine: A Pioneer in the New French Sociology. En J. Clark & M. Diani (Eds.), *Alain Touraine* (pp. 9–16). London ; New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Daniels, P. W. (1985). *Service Industries: A Geographical Appraisal*. London ; New York: Methuen/Routledge.
- De la Garza Toledo, E. (1983). El Método Del Concreto-Abstracto-Concreto. En *Hacia una metodología de la reconstrucción* (pp. 19–26). México D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División Ciencias Sociales y Humanidades. Recuperado a partir de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/Cursos/MetodologiaMaestria/delaGarzaMetodo.pdf>
- . (1988a). El positivismo: Polémica y crisis. En *acia Una Metodología De La Reconstrucción: Fundamentos, Crítica Y Alternativas a La Metodología Y Técnicas De Investigación Social* (pp. 9–17). México, D.F.: UNAM, Secretaría General, Dirección General de Proyectos Académicos.

- Recuperado a partir de
<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Hacia/1.htm>
- . (1988b). Empiria Y Dato. En *Hacia Una Metodología De La Reconstrucción: Fundamentos, Crítica Y Alternativas a La Metodología Y Técnicas De Investigación Social*. (pp. 37–40) México, D.F.: UNAM, Secretaría General, Dirección General de Proyectos Académicos. Recuperado a partir de
<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Hacia/1.htm>
- . (1988c). *Hacia Una Metodología De La Reconstrucción: Fundamentos, Crítica Y Alternativas a La Metodología Y Técnicas De Investigación Social*. México, D.F.: UNAM, Secretaría General, Dirección General de Proyectos Académicos. Recuperado a partir de
<http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Hacia/1.htm>
- . (1989). Raniero Panzieri: El Punto De Vista De Los Procesos De Trabajo. En *Un paradigma para el análisis de la clase obrera* (pp. 51–77). México D.F.: Univeridad Autónoma Metropolitana/Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades. Recuperado a partir de
http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/Un%20paradigma%20para%20la%20clase%20obrero/Introducci%F3n_Un%20paradigma%20para%20el%20 analisis%20de%20la%20clase%20obrero.pdf
- . (2005a). Cédula de captura de la información de Contratos Colectivos. En *Modelos de producción en la maquila de exportación: la crisis del toyotismo precario* (pp. 336–338). México D. F.: Plaza y Valdés. Recuperado a partir de
http://www.iztapalapa.uam.mx/amet/novedadesbibliograficas/libro_maquila/apendice/C%C9DULA%20CONTRATOS%20COLECTIVOS%20MAQUILA.pdf

- . (2005b). *Modelos de Producción en la Maquila de Exportación: La Crisis Del Toyotismo Precario*. México, D. F.: Plaza y Valdés.
- . (2006a). *Tratado Latinoamericano de Sociología*. México, D. F.: Anthropos Editorial.
- . (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. En J. C. Neffa & L. Muñiz Terra (Eds.), *Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales* (Vol. I, pp. 111–140). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y CEIL-PIETTE.
- . (2011a). *Trabajo no Clásico, Organización y Acción Colectiva* (Vol. II). México, D. F.: Plaza y Valdés. Recuperado a partir de <http://www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/TrabajonoclasicoII.pdf#page=305>
- . (2012a). Grounded Theory. En G. Leyva & E. De la Garza Toledo (Eds.), *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales: Perspectivas Actuales* (1ra ed.). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- . (2012b). La polémica acerca de la tasa de afiliación sindical revisada al 2010. En *La situación del trabajo en México, 2012: el trabajo en la crisis* (pp. 453–472). México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Recuperado a partir de <http://www.academia.edu/download/30418863/Situaciondeltrabajo.pdf>
- . (2012c). Metodología Marxista. En G. Leyva & E. De la Garza Toledo (Eds.), *Tratado de Metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (1a ed., pp. 229–255). México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- . (2012d). Modelos Económicos, Modelo Productivo Y Estrategias De Ganancia: Conceptos Y Problematización. En *Trabajo y modelos productivos en América Latina* (pp. 15–47). Argentina-México: CLACSO. Recuperado a

- partir de <http://www.clacso.net/cartasclacso/140/documentos/39-Neffa-Toledo.pdf>
- Derrida, J. (1995). *Espectros de Marx: El estado de la deuda, el trabajo del duelo y la nueva Internacional* (3a ed.). Valladolid: Trotta.
- Dore, R. P. (1990). *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: University of California Press.
- Dunlop, J. T. (1978). *Sistemas de relaciones industriales*. (A. Monrabá, Trad.). Barcelona: Ediciones Península.
- Durand, J.-P. (2007). *Invisible Chain: Constraints and Opportunities in the New World of Employment*. New York: Palgrave Macmillan.
- . (2011). *La Cadena Invisible. Flujo Tenso y Servidumbre Voluntaria*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica/UAM.
- Durkheim, É. (2002). *Las reglas del método sociológico* (5a ed.). México, D. F.: Colofón S. A.
- Fielding, N., & Fielding, J. L. (1986). *Linking data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Flood, R. L. (1993). *Beyond Total Quality Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Foucault, M. (1998). *Las Palabras Y Las Cosas: Una Arqueología De Las Ciencias humanas*. (E. C. FROST, Trad.) (26a ed.). México: Siglo XXI.
- . (2002). *La arqueología del saber*. Argentina: Siglo XXI.
- Fourastié, J. (1963). La distribución de la mano de obra. En G. Friedmann & P. Naville (Eds.), *Tratado de sociología del trabajo* (Vol. I, pp. 210–229). México: Fondo de Cultura Económica.
- Friedmann, G. (1963a). Introducción Y Metodología. En G. Friedmann & P. Naville (Eds.), *Tratado de Sociología del Trabajo* (Vol. I, pp. 13–65). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

- . (1963b). Tendencias De Hoy, Perspectivas De Mañana. En G. Friedmann & P. Naville (Eds.), *Tratado de Sociología del Trabajo* (Vol. II, pp. 368–395). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- , & Naville, P. (1963). *Tratado de sociología del trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Garabito Ballesteros, G. (2011). Trabajo, identidad y acción colectiva en McDonald's. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Trabajo no Clásico, Organización y Acción Colectiva* (Vol. I, pp. 289–329). México, D. F.: Plaza y Valdés. Recuperado a partir de <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Trabajonoclasico/Introduccion.pdf>
- Garza, G. (2008). *Macroeconomía del sector servicios en la Ciudad de México, 1960-2003*. México, D. F.: El Colegio de Mexico AC.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradictions in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- . (2003). *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1980). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey: Aldine Transaction.
- González Ferrera, G. (2005). Mercado de trabajo y globalización: la nueva mundialización y sus repercusiones sociales y laborales. En *El Trabajo en el Siglo XXI* (pp. 79–96). Granada: Comares. Recuperado a partir de http://www.uca.es/dept/economia_general/web2/profesor/docutrab/ggf/mercado_de_trabajo.doc
- Gorz, A., & Marx, K. (1977). *Crítica de la división del trabajo*. Barcelona: Laia.
- Granovetter, M. S. (2003). *Análisis de Redes Sociales: Orígenes, Teorías y Aplicaciones*. México: Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Gregory, D. (1994). *Geographical Imaginations*. Cambridge, Massachusetts, USA: Blackwell Publishers.
- Guadarrama Olivera, R. (2000). La cultura laboral. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 213–244). FLACSO México, UAM, Fondo de Cultura Económica.
- Habermas, J. (1985). *Conciencia moral y acción comunicativa*. España: Península.
- . (1992). *Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista* (Vol. II). Madrid: Taurus.
- . (1995). *Conocimiento e interés/La filosofía en la crisis de la humanidad europea*. (M. Jiménez Redondo, Ed.) (Vol. 12). València: Universitat de València.
- . (1998). *Problemas De Legitimación En El Capitalismo Tardío*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Harvey, D. (2007). *Espacios del capital : Hacia una geografía crítica*. (C. Piña Aldao, Trad.) (2a ed., Vol. 44). Madrid: Akal.
- Hernández Romo, M. A. (2012). *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México D. F.: Plaza y Valdés.
- Heskett, J. L. (1986). *Managing in the service economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- . (1990). *Service Breakthroughs*. New York: Simon and Schuster / The Free Press A Division of Macmillan, Inc.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Twentieth Anniversary Edition, With a New Afterword*. Berkeley: University of California Press.
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales: Una introducción marxista*. Madrid: Blume.

- INEGI. (2010). *México de un vistazo 2010*. Aguascalientes: INEGI.
- . (2011). *México de un vistazo 2011*. Aguascalientes: INEGI.
- Joas, H., & Knöbl, W. (2009). French anti-structuralists (Cornelius Castoriadis, Alain Touraine and Paul Ricoeur). En A. Skinner (Trad.), *Social Theory: Twenty Introductory Lectures* (pp. 401–431). Cambridge: Cambridge University Press. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781139878432.017>
- Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan Limited.
- Kosik, K. (1984). *Dialéctica de lo concreto*. México, D. F.: Grijalbo.
- Lefebvre, H. (1991). *The production of space*. (D. Nicholson-Smith, Trad.). Oxford; Cambridge, Mass.: Blackwell Publishing.
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Liotard, J.-F. (2003). *La posmodernidad: Explicada a los niños*. Barcelona: Gedisa.
- Macdonald, C. L., & Sirianni, C. (1996). *Working in Service Society*. Philadelphia: Temple University Press.
- Marx, C. (1972). *El Capital* (Vol. III). México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, K. (1980). Prólogo a la Contribución a la crítica de la economía política. En *Contribución a la crítica de la economía política* (pp. 247–283). México, D.F.: Quinto Sol.
- . (2002). *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política: Grundrisse, 1857-1858*. (J. Aricó, P. Scaron, & M. Murmis, Trads.) (11a ed., Vol. 1). México, D.F.: Siglo XXI.
- . (2004). *El Capital, Libro primero: El proceso de producción del Capital* (Vol. 2). México, D.F.: Siglo XXI.

- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Melin, H. (1990). Managers and Social Classes. En S. Clegg (Ed.), *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues* (pp. 211–230). Berlin: Walter de Gruyter.
- Merrifield, A. (2006). *Henri Lefebvre: A Critical Introduction*. New York London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Modonesi, M. (2010). *Subalternidad, antagonismo, autonomía: Marxismo y subjetivación política*. Buenos Aires: CLACSO.
- Naville, P., & Rolle, P. (1963). La evolución técnica y sus repercusiones en la vida social. En G. Friedmann & P. Naville (Eds.), *Tratado de Sociología del Trabajo* (Vol. I, pp. 345–368). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- North, D. (1998). Una Teoría de la Política Basada en el Enfoque de los Costos de Transacción. En S. Saiegh & M. Tommasi (Eds.), *La nueva economía política: racionalidad e instituciones* (pp. 97–111). Buenos Aires: Eudeba. Recuperado a partir de <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/cedi/dt10.pdf>
- . (2002). Economic Performance Through Time. En M. Brinton & V. Nee (Eds.), *The New Institutionalism in Sociology* (pp. 247–257). Standford, CA: Stanford University Press.
- . (2007). The Behavioral Assumptions in Theory of Institutions. En *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (pp. 17–26). Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, T. (1961). An Outline of the Social System. En T. Parsons, E. A. Shils, K. D. Naegle, & J. R. Pitts (Eds.), *Theories of society: foundations of modern sociological theory* (pp. 36–43, 44–7, 70–2). New York: Simon & Schuster, Free Press of Glencoe.
- . (2005). *The Social System* (2nd ed.). London: Routledge.

- Pécaut, D. (1996). Politics, the Political and the Theory of Social Movements. En J. Clark & M. Diani (Eds.), *Alain Touraine* (pp. 159–172). London ; New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Polanyi, K. (2007). *La gran transformación : Crítica del liberalismo económico*. Madrid: La Piqueta/Quipu.
- Popper, K. R. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Price, D. G., & Blair, A. M. (1989). *The Changing Geography of the Service Sector*. London ; New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Ribas, J. M. B. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: Desafíos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Richard, E. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, ix-261 p.
- Ritzer, G. (1996). *La macdonalización de la sociedad: Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Ariel, Editorial S.A.
- . (2002). *Teoría Sociológica Moderna* (5a ed). Madrid: Mac Graw-Hill.
- . (2007). *The globalization of nothing 2*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rose, M. (1979). *Servants of post-industrial power?: Sociologie du travail in modern France*. White Plains, N.Y.: M. E. Sharpe.
- . (1996). Alain Touraine: Sociologue du Travail, Proudhonian, Pessimist. En J. Clark & M. Diani (Eds.), *Alain Touraine* (pp. 17–31). London ; New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Sánchez Castañeda, A. (2014). *Los diez temas fundamentales de la reforma laboral en materia individual*. México D. F.: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schütz, A. (2003a). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu Editores España SL.

- . (2003b). *Las Estructuras Del Mundo de la Vida*. Buenos Aires: Amorrortu Editores España SL.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sfez, L., Barahona, O., & Doyhamboure, U. (1984). *Crítica de la decisión*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Simon, H. A. (1989). *Naturaleza y límites de la razón humana*. (E. Guerrero Tapia, Trad.). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- . (2002). *Bases De La Investigación Cualitativa: Técnicas Y Procedimientos Para Desarrollar La Teoría Fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tafalla, J. (2006). Una Herramienta de Investigación Militante: La encuesta obrera, de Marx a los Quaderni Rossi. En J. Bel, P. Valenzuela, & J. Tafalla (Eds.), *Miradas sobre la precariedad: debate y propuesta para una “encuesta sobre el trabajo” y la reconstrucción del sindicalismo de clase* (pp. 11–33). Sabadell, España: El Viejo Topo.
- Touraine, A. (1966). *La Conscience ouvrière*. Paris: Univ. de Paris, Fac. des lettres.
- . (1995). *Producción de la Sociedad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- , (1978). *Las sociedades dependientes: Ensayos sobre América Latina*. (T. Mercado, Trad.). México: Siglo XXI.
- Turner, B. S. (2008). *The New Blackwell Companion to Social Theory*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Vattimo, G. (2003). *En torno a la posmodernidad*. Barcelona: Anthropos Editorial.

- Warhurst, C., Thompson, P., & Nickson, D. (2009). Labor Process Theory: Putting the Materialism Back into the Meaning of Service Work. En M. Korczynski & C. L. Macdonald (Eds.), *Social theory at work* (pp. 1–10). UK: Routledge.
- Weber, M. (1964). *Economía Y Sociedad: Esbozo De Sociología Comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, J. (1990). What Washington Means by Policy Reform. En *Latin American adjustment: how much has happened?* Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- WolframCox, J. (2008). Triangulation. En *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research* (pp. 223–225). London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd. Recuperado a partir de <http://www.bibliocatalogo.buap.mx:3303/view/the-sage-dictionary-of-qualitative-management-research/n106.xml>
- Xelhuantzi López, M. (2005). Prontuario sobre los Orígenes y Evolución Histórica de los Contratos de Protección. En I. González Nicolás & B. Trejo Delarbre (Eds.), *Auge y perspectivas de los contratos de protección ¿Corrupción sindical o mal necesario?* (2da ed., pp. 21–25). México D. F.: Friedrich Ebert. Recuperado a partir de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/50435.pdf>
- Zemelman, H. (1992a). *Los horizontes de la razón: Historia y necesidad de utopía* (2a ed., Vol. 2). España: Anthropos Editorial.
- . (1992b). *Los horizontes de la razón: Uso crítico de la teoría* (2a ed., Vol. 1). Barcelona: Anthropos Editorial.
- . (1995). *Determinismos Y Alternativas En Las Ciencias Sociales De América Latina*. Cuernavaca, Morelos, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.

- . (1996). *Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento*. México: Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.
- . (2005). Pensar Teórico y Pensar Epistémico. Los Desafíos De La Historicidad en el Conocimiento Social. En *Voluntad de conocer* (pp. 63–79). Barcelona: Anthropos Editorial.

B. Artículos en Revista Científica

- Abell, P. (1996). Sociological theory and rational choice theory. *Social Theory*, 252–77.
- Albertani, C. (2003). Antonio Negri, Imperio Y La Extraña Trayectoria Del Obrerismo Italiano. *Bajo el Volcán*, 3(6), 169–199.
- Alcocer V., J. (1993). La tercera refundación del PRI. *Revista Mexicana de Sociología*, 55(2), 119–131. <http://doi.org/10.2307/3541105>
- Atkinson, R. (2002). The life story interview. *Handbook of interview research: Context and method*, 121–140.
- Baringo Ezquerro, D. (2014). La tesis de la producción del espacio en Henri Lefebvre y sus críticos: Un enfoque a tomar en consideración. *Quid 16. Revista de Área de Estudios Urbanos*, 0(3), 119–135.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437. <http://doi.org/10.2307/2393374>
- Bizberg, I. (1990). La crisis del corporativismo mexicano. *Foro Internacional*, 30(4 (120)), 695–735.
- Burawoy, M. (1979). The Anthropology of Industrial Work. *Annual Review of Anthropology*, 8, 231–266. <http://doi.org/10.2307/2155620>

- Cabeza, L., Ansón, S. G., & García, L. C. (2003). Los Procesos de Privatización en España: Determinantes e Implicaciones de la Eficiencia Empresarial. *Oviedo: Universidad de Oviedo*. Recuperado a partir de <https://aragon.fes-ugt.org/images/attachments/article/765/Privatizaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>
- Carp, J. (2008). “Ground-Truthing” Representations of Social Space: Using Lefebvre’s Conceptual Triad. *Journal of Planning Education and Research*, 129–142. <http://doi.org/10.1177/0739456X08324685>
- Castoriadis, C. (2001). The Retreat from Autonomy: Post-modernism as Generalised Conformism. *Democracy & Nature: The International Journal of Inclusive Democracy*, 7(1), 17–26. <http://doi.org/10.1080/10855660020028764>
- Daniels, P. W. (1986). Producer Services and the Post-industrial Space Economy, 291–321. http://doi.org/10.1007/978-1-349-18501-6_9
- Davis, J. (2009). Mobile Phone Buyers Flock to Smartphones. *Channel Insider*, 1–7.
- De la Garza Toledo, E. (2001a). La epistemología crítica y el concepto de configuración (Critical Epistemology and the Concept of Configuration). *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1), 109–127. <http://doi.org/10.2307/3541203>
- . (2001b). Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo. *El trabajo del futuro y el futuro del trabajo*. Recuperado a partir de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/clacso/gt/20101102085819/1garza.pdf>
- . (2001c). Subjetividad, cultura y estructura. *Revista Iztapalapa*, (50), 83–104.
- . (2003). La crisis de los modelos sindicales en México y sus opciones. *Enrique de la Garza y Carlos Salas (coords.), La situación del trabajo en*

- México. Recuperado a partir de <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/la%20crisis.pdf>
- . (2004). Alternativas sindicales en América Latina. *Documentos de la Escuela*, (53), 5–60.
- . (2005c). La Configuración como alternativa al concepto standard de Teoría. Recuperado a partir de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/P14.pdf>
- . (2005d). Neoinstitucionalismo, ¿opción ante la elección racional? Una discusión entre la Economía y la Sociología (Neoinstitutionalism, Alternative to Rational Choice? A Discussion Held by Economy and Sociology). *Revista Mexicana de Sociología*, 67(1), 163–203.
- . (2011b). La revitalización del debate del proceso de trabajo. *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, 16(26), 7–35.
- , & Bouzas, A. (1998). Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 60(3), 87–122. <http://doi.org/10.2307/3541319>
- Escobar, A. (2005). Trabajo, desocupación y configuración de la subjetividad laboral en la región del Biobío, Chile. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, (7), 6.
- Fasulo, F. (2014). Raniero Panzieri and Workers' Inquiry: The Perspective of Living Labour, the Function of Science and the Relationship Between Class and Capital. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 14(3), 315–333.
- Filby, M. P. (1992). The Figures, the Personality and the Bums': Service Work and Sexuality. *Work, Employment & Society*, 6(1), 23–42.

- Foster, J. (1989). Conflict at Work. *Social History*, 14(2), 233–241. <http://doi.org/10.2307/4285765>
- Frege, C., Kelly, J., & McGovern, P. (2011). Richard Hyman: Marxism, trade unionism and comparative employment relations. *British journal of industrial relations*, 49(2), 209–230.
- Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 43–57. <http://doi.org/10.1177/030981687700100104>
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 1(1), 201–233.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481–510.
- Hiernaux Nicolas, D. (2004). Henri Lefebvre: Del espacio absoluto al espacio diferencial. *Veredas Revista del pensamiento sociológico*, 5(8), 11–25.
- Knights, D. (1992). Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. *The Academy of Management Review*, 17(3), 514–536. <http://doi.org/10.2307/258721>
- Lash, S. M. (1980). Review on Servants of Post-Industrial Power?: Sociologie du Travail in Modern France. *The British Journal of Sociology*, 31(3), 456–458. <http://doi.org/10.2307/589388>
- Leidner, R. (1996). Rethinking questions of control: Lessons from McDonald's. *Working in the service society*, 29–49.
- León, S. (1978). El comité nacional de defensa proletaria. *Revista Mexicana de Sociología*, 40(2), 729–762. <http://doi.org/10.2307/3539729>
- Lezama Rodríguez, E. A. (2014). Flexibilidad laboral como determinante de la contratación y las condiciones de empleo en México de 2007 a 2012. *Acta Sociológica*, 64, 71–97. [http://doi.org/10.1016/S0186-6028\(14\)70483-9](http://doi.org/10.1016/S0186-6028(14)70483-9)

- March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 95–117.
- Martínez García, J. S. (2004). Distintas aproximaciones a la elección racional. *Revista Internacional de Sociología*, 62(37), 139–173.
- Melgoza Valdivia, J. (1990). Tras la huella de la subjetividad obrera: Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo. *Sociológica, México, UAM-A*, 5(14). Recuperado a partir de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/1411.pdf>
- Modonesi, M. (2005). Teoría y praxis. La experiencia del obrerismo italiano. *Bajo el Volcán*, 5(9), 95–108.
- Norkus, Z. (2000). Max Weber's interpretive sociology and rational choice approach. *Rationality and society*, 12(3), 259–282.
- O'Doherty, D., & Willmott, H. (2001). Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism. *Sociology*, 35(2), 457–476.
- Pleyers, G. (2006). En la búsqueda de actores y desafíos sociales. La sociología de Alain Touraine. *Estudios Sociológicos*, 24(72), 733–756.
- Quiroz Trejo, J. O., & Méndez y Berrueta, L. (1993). Breve historia de la sociología del trabajo en México: Rutas en su constitución. *Sociológica, México, UAM-A*, 8(23).
- Salinas García, R. J. (2014). Estrategias de descentralización y relaciones laborales en el sector aeronáutico en Querétaro, México. *Revista Trabajo: Estrategias De Relaciones Laborales De Las Grandes Corporaciones*, 8(12), 124–143.
- Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electronic and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 397–428. <http://doi.org/10.2307/2393857>

- Thompson, P. (2009). Labour process theory and critical management studies. Recuperado a partir de <http://strathprints.strath.ac.uk/15480/>
- , & Smith, C. (2009). Labour Power and Labour Process: Contesting the Marginality of the Sociology of Work. *Sociology*, 43(5), 913–930. <http://doi.org/10.1177/0038038509340728>
- Vargas Mendoza, J. (2014). Las Reformas Del Gobierno De Peña Nieto Y La Dimensión De Las Exigencias De La Economía Mexicana. *Antípoda: Revista crítica de investigación y análisis económico*, I(1), 37–55.
- Von Beyme, K. (1989). Postmodernidad, postmaterialismo y teoría política. *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, (4), 9–34.
- Zapata, F. (2004). El trabajo en la vieja y en la nueva economía. *El Futuro Del Trabajo-El Trabajo Del Futuro*, 99–110.
- Panzieri, R. (1965). Socialist uses of workers' inquiry. (A. Bove, Trad.) *Instituto Europeo Para Políticas Culturales Progresivas*. Recuperado a partir de <http://eipcp.net/transversal/0406/panzieri/en>
- . (2008, diciembre). El uso capitalista de la máquina: Marx frente a los “objetivistas” (1972). (M. Domínguez Sánchez, Trad.) *YOUKALI: revista crítica de las artes y el pensamiento*, 6(El conocimiento y el mundo), 45–60.

C. Leyes, Tesis, Artículos en conferencia y Memorias de congresos

- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Ley Federal Del Trabajo 01-04-1970, Ley Federal Del Trabajo: Principios Generales 1–235 (2012). Recuperado a partir de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/mx/mx048es.pdf>
- Comisión Federal de Competencia. (2007, marzo 29). Resolución sobre denuncia por prácticas Monopólicas de BCM, PCS y TMM. CFC. Recuperado a partir

de

<http://www.cfc.gob.mx/cfcresoluciones/docs/investigaciones/v226/7/1553342.pdf>

De la Garza Toledo, E. (2006b). Seis Tesis acerca de la Economía de la Información. En *Ponencia presentada en el Congreso de la Sociedad Basada en Conocimiento. Puebla, Puebla, México, organizado por CLACSO y la Universidad de Puebla* (Vol. 20, pp. 51–71). Puebla. Recuperado a partir de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/Seistesis.pdf>

———. (2010). Balance y tendencias de los estudios del trabajo (p. 23). Presentado en Seminario de Trabajo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado a partir de <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/SeminardTrabajo.pdf>

———. (2011c). Reorganización del trabajo: Subjetividad y resistencias. Presentado en Coloquio Internacional, El trabajo bajo tensión: debates contemporáneos sobre la recomposición del mundo laboral, Querétaro, Querétaro. Recuperado a partir de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/9TrabajoFrag.pdf>

———. (2011d, noviembre 8). *La Subcontratación y la Acumulación de Capital en el Nivel Global*. UAM Iztapalapa. Recuperado a partir de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/congresos/7Subcontratacion.pdf>

———. (2016, mayo 1). *Qué es el Trabajo no Clásico*. Ciudad de México.

———, Celis Ospina, J. C., Olivo Pérez, M. A., & Martín Retomozo, B. (2008, abril 15). *Crítica de la Razón Para-Postmoderna (Sennet, Bauman, Beck)*. México D. F. Recuperado a partir de http://www.izt.uam.mx/poes/art_dos.pdf

Del Bono, A. (2001). Transformaciones del trabajo en un escenario de Reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A. En 5º

- Congreso Nacional de Estudios del Trabajo* (p. 21). Universidad Nacional de La Plata.
- Gayosso Ramírez, J. L. (2008). *Trabajo, Identidad y acción colectiva en trabajadores a-típicos: el caso de los tianguistas en el D.F.* (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa., México D. F. Recuperado a partir de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI14215.pdf>
- Lefebvre, H. (1974). La producción del espacio. En *Papers: revista de sociología* (pp. 219–229). Recuperado a partir de <http://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n3/02102862n3p219.pdf>
- Montarcé, I. (2014, agosto). *Trabajo y Acción Colectiva en La Maquila Informativa de los Call Centers*. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa., México, D. F.
- SINDICATO INDUSTRIAL DE TRABAJADORES Y ARTISTAS DE TELEVISION Y RADIO SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPUBLICA MEXICANA. (2002, agosto 8). Reglamento Interior de Trabajo: Pegaso Recursos Humanos, S.A. DE C.V. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Recuperado a partir de http://contratoscolectivos.stps.gob.mx/RegAso/ConsultaContratos_A.asp
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Telecomunicación Similares Y Conexos de la República Mexicana. (2003a, marzo 25). Contrato Colectivo de Trabajo: PEGASO PCS S.A. de C.V. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Recuperado a partir de http://contratoscolectivos.stps.gob.mx/RegAso/ConsultaContratos_A.asp
- . (2003b, marzo 25). Contrato Colectivo de Trabajo: PEGASO Recursos Humanos, S.A. de C.V. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Recuperado a partir de http://contratoscolectivos.stps.gob.mx/RegAso/ConsultaContratos_A.asp

Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana. (2001). Contrato Colectivo de Trabajo: “ATENTO MEXICANA”, S.A. DE C.V. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Recuperado a partir de http://contratoscolectivos.stps.gob.mx/RegAso/ConsultaContratos_A.asp

Telefónica, S.A. (2010, febrero 19). Memoria anual 2009. Telefónica del Perú S.A.A.

D. Informes

- Alamilla, R., & Camargo, R. (2015). *Segmentación del Ingreso Promedio por Usuario al 4T14* (Boletín de Prensa No. 353). México D. F.: The Competitive Intelligence Unit. Recuperado a partir de http://www.the-ciu.net/nwsltr/353_1Distro.html
- , & Rojon, G. (2015). *Nociones Básicas sobre Operadores Móviles Virtuales* (Mensual No. 360). México D. F.: The CIU. Recuperado a partir de http://the-ciu.net/nwsltr/360_1Distro.html
- Factiva, I. (2006). *Telefonica SA - 1st Quarter Results - Part 2*. London: Dow Jones- Regulatory News Service. Recuperado a partir de <https://global.factiva.com/>
- García-Moreno, C., & Lecuona Torras, D. (2012). *América Móvil's Fourth Quarter of 2011 Financial and Operating Report*. Mexico City: América Móvil.
- Piedras, E., & Fernández del Campo, D. (2013). *ARPU Móvil en 3Q13* (Trimestral No. 196). México D. F.: The Competitive Intelligence Unit. Recuperado a partir de http://the-ciu.net/nwsltr/196_1Distro.html
- Reyes, B., y Camargo, R. (2015). Mercado Móvil al 4T14: Materialización de los Efectos de la Reforma (Boletín de Prensa No. 358). México D. F.: The

- Competitive Intelligence Unit. Recuperado a partir de http://www.the-ciu.net/nwsltr/358_2Distro.html
- Talmesio, D., & Tricarico, D. (2012). *The Future of MVNOs Strategies to succeed with MVNOs in Latin America* (White Papers). United Kingdom: Informa Telecoms & Media. Recuperado a partir de <http://www.informatandm.com/wp-content/uploads/2012/05/The-Future-of-MVNOs-white-paper.pdf>
- Telefónica Finanzas México, S.A. de C.V. (2009). *Reporte Anual 2009*. México D. F. Recuperado a partir de <http://ventas.movistar.com.mx/finanzas/documents/1279228531604.pdf>
- Telefónica Móviles, S.A. (2003). *INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS: TELEFÓNICA MÓVILES, S.A. Y SOCIEDADES QUE COMPONEN EL GRUPO TELEFÓNICA MÓVILES*. España. Recuperado a partir de http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/pdf/junta/2006/CCAA_CON2003TEM.pdf
- Telefónica, S.A. (2003). *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2002* (20-F). Washington D. C.: SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Recuperado a partir de <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/814052/000119312503014800/d20f.htm>
- . (2012b). *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2011* (20-F) (p. 304). Washington D. C.: SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Recuperado a partir de

- www.sec.gov/Archives/edgar/data/814052/000095010312001609/dp29426_20f.htm
- . (2013k). *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2012* (20-F). Washington D. C. Recuperado a partir de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/814052/000095010313001873/dp36995_20f.htm
- . (2013l). *Resultados Mundiales* (Informes). España. Recuperado a partir de <http://atlas.telefonica.com/app#!/results>
- . (2014). *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2013* (20-F). Washington D. C. Recuperado a partir de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/814052/000095010314002020/dp44803_20f.htm
- . (2015a). *ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the fiscal year ended December 31, 2014* (20-F). Washington D. C. Recuperado a partir de http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/814052/000095010315001606/dp53714_20f.htm
- . (2015b). *Results January – June 2015* (Investor Relations) (p. 61). Madrid: Telefónica. Recuperado a partir de <http://www.telefonica.com/en/shareholders-investors/pdf/rdos15t2-eng.pdf>
- World Databank. (2012). World Development Indicators & Global Development Finance. *World Databank*. Recuperado septiembre 4, 2012, a partir de <http://databank.worldbank.org/>

E. Artículos en Revista y Periódicos

- Agencias. (2011, abril 14). Telefónica prevé recorte de personal del 20%. *Alto Nivel*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.altonivel.com.mx/9615-telefonica-preve-recorte-de-personal-del-20.html>
- CNNExpansion. (2014a, marzo 31). IFT baja tarifas de Telcel a competencia. *CNNExpansion.com*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/03/31/ift-baja-tarifas-de-telcel-a-competencia>
- . (2014b, julio 3). Carlos Slim, preponderante en telecom. *CNNExpansion.com*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/03/07/america-movil-es-declarado-preponderante>
- . (2015, abril 30). AT&T concreta la compra de Nextel - Negocios -. *CNNExpansion.com*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/04/30/att-concluye-la-compra-de-nextel>
- Diario ABC. (1967, octubre 10). Información financiera de la Compañía Telefónica: La Telefónica Amplía su Capital. *ABC*, p. 82. Madrid.
- Iusacell. (2015, enero 16). AT&T Completa Adquisición de Iusacell en México. *Noticias Iusacell*. Dallas, Texas. Recuperado a partir de <http://www.iusacell.com.mx/noticias/att-completa-adquisicion-iusacell.php>
- Lucas, N. (2015a, mayo 19). AT&T tardará 18 meses en ofrecer un LTE 4G “robusto” en México. *EL ECONOMISTA*. México D. F. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/05/19/att-tardara-18-meses-ofrecer-lte-4g-robusto-mexico>

- . (2015b, mayo 20). Movistar, el primer objetivo de AT&T en México. *EL ECONOMISTA*. México D. F. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/05/20/movistar-primer-objetivo-att-mexico>
- . (2015c, junio 10). Movistar encara a AT&T con nuevo plan a EU. *EL FINANCIERO*. México D. F. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/06/10/movistar-encara-att-nuevo-plan-estados-unidos>
- Marco, A. (2013, abril 23). Alierta acaba con el monopolio de Slim de la mano del mayor “lobbista” de México - elConfidencial.com. *El Confidencial*. Madrid. Recuperado a partir de <http://www.elconfidencial.com/economia/2013/04/23/alierta-acaba-con-el-monopolio-de-slim-de-la-mano-del-mayor-lobbista-de-mexico-119462/>
- Martínez, A. (2014, septiembre 22). Telefónicas “apagan” 2.9 millones de líneas al 1S2014. *El Financiero*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/telefonicas-apagan-millones-de-lineas-al-1s2014.html>
- . (2015a, abril 22). AT&T operará como un solo negocio al cierre de la compra de Nextel. *EL FINANCIERO*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/at-t-operara-como-un-solo-negocio-al-cierre-de-la-compra-de-nextel.html>
- . (2015b, abril 24). AMóvil replantea venta de sus activos por AT&T. *EL FINANCIERO*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/america-movil-pierde-prisa-para-vender-activos-en-mexico.html>
- . (2015c, abril 29). Virgin y otros Operadores Móviles Virtuales no despegan en México. *EL FINANCIERO*. México D. F. Recuperado a partir

- de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/virgin-y-otros-operadores-moviles-virtuales-no-despegan-en-mexico.html>
- Mejía Guerrero, A. (2008, septiembre 19). Maxcom, único con “cuádruple play”. *El Universal*. México D. F. Recuperado a partir de www.eluniversal.com.mx/finanzas/66642.html
- Notimex. (2011, abril 14). Telefónica despedirá en tres años a uno de cada cinco empleados. *Excélsior*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.excelsior.com.mx/node/729826>
- Peralta, L. (2012a, septiembre 17). El fin de la ilusión. *Expansión - CNNExpansion.com*, XLIII(1099), 141–149.
- . (2012b, septiembre 17). El fin de la ilusión [Empresas]. *CNNExpansion* Recuperado el 19 de febrero de 2014, a partir de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2013/01/11/el-fin-de-la-ilusion>
- . (2012c, octubre 3). Telefónica da un golpe de timón. *CNNExpansion* Recuperado el 19 de febrero de 2013, a partir de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/09/25/la-nueva-apuesta-de-telefonica>
- Piedras, E. (2013, diciembre 11). ARPU Móvil en 3Q13. *EL ECONOMISTA*. México D. F. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2013/12/11/arpu-movil-3q13>
- Posada, M. (2015, junio 16). AT&T anuncia beneficios para usuarios de Iusacell, Nextel y Unefon. *La Jornada*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/06/16/at-t-anuncia-beneficios-para-usuarios-de-iusacell-nextel-y-unefon-200.html>
- Redacción. (2015, julio 6). Nextel México cambiará su nombre a AT&T. *El Universal*. México D. F. Recuperado a partir de

- <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/techbit/2015/07/6/nextel-mexico-cambiara-su-nombre-att>
- Reuters. (2012, julio 25). Telefónica recorta sueldo de consejeros. *CNNExpansion.com*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/25/telefonica-suspende-sus-dividendos>
- Sigler, E. (2012, agosto 3). American Tower “se cuelga” de Telefónica. *CNNExpansion.com*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/08/02/american-tower-se-cuelga-de-telefonica>
- Telefónica, S.A. (2013a, octubre 30). Movistar y Mozilla lanzan los smartphones Firefox OS en México. *Telefónica México*. México D. F. Recuperado a partir de <http://www.telefonica.com.mx/prensa/2013/octubre/movistar-mozilla-lanzan-smartphones-firefox-os-mexico>
- Ugarte, J. (2010, septiembre 13). Telcel se desacelera, Telefónica crece. *CNNExpansion.com*. Recuperado a partir de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/09/10/movistar-apuesta-a-volumen-telcel-renta>

F. Páginas Web

- Almara México. (2014). ALMARA México, tu aliado en factor humano. Recuperado el 22 de agosto de 2014, a partir de <http://almaramexico.com.mx/grupos/>
- Atento. (2012). Informe estratégico anual Atento 2012. Recuperado el 21 de marzo de 2014, a partir de <http://www.atento.com/informe2012/informe.html>

- . (2014). Q&A. Recuperado el 9 de marzo de 2014, a partir de <http://www.atento.com/es/centro-de-noticias/qa/>
- . (2015, septiembre 1). “EJECUTIVO MULTISKILL” CAC PROVIDENCIA, en ATENTO [Bolsa de trabajo]. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de <http://www.bumeran.com.mx/empleos/-ejecutivo-multiskill-cac-providencia-atento-1110350068.html>
- . (2016a, enero 19). CAJERA * CAC PABELLON DORADA * [Bolsa de trabajo]. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de <http://www.bumeran.com.mx/empleos/cajera-cac-pabellon-dorada-atento-1110675411.html>
- . (2016b, febrero 8). Oferta de empleo de EJECUTIVO DE SERVICIOS ** SAN LUIS POTOSI ** para trabajar en San Luis Potosí, San Luis Potosí, México [Bolsa]. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de <https://www.occ.com.mx/Empleo/Oferta/8710694-ejecutivo-de-servicios-san-luis-potosi->
- . (2016c, febrero 10). Oferta de empleo de ASESOR DE VENTAS Y ATENCIÓN A CLIENTES para trabajar en DF Y Zona Metro., México [Bolsa de trabajo]. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de <https://www.occ.com.mx/Empleo/Oferta/8653477--asesor-de-ventas-y-atencion-a-clientes->
- . (2016d, febrero 15). Oferta de empleo de Auxiliar administrativo *Tezontle* para trabajar en DF Y Zona Metro., México [Bolsa de trabajo]. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de <https://www.occ.com.mx/Empleo/Oferta/8713982-auxiliar-administrativo-tezontle->
- . (2016e, febrero 19). Oferta de empleo de RESPONSABLE DE TIENDA (CAC ZONA METROPOLITANA DE GLD) para trabajar en Guadalajara,

- Jalisco, México [Bolsa de trabajo]. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de <https://www.occ.com.mx/Empleo/Oferta/8644243-responsable-de-tienda-cac-zona-metropolitana-de-gld->
- Digitex. (2015a, junio 24). EJECUTIVO EN CENTRO DE ATENCION A CLIENTES PUEBLA , en DIGITEX [Empleos]. Recuperado el 14 de julio de 2015, a partir de http://www.bumeran.com.mx/empleos/ejecutivo-en-centro-de-atencion-a-clientes-puebla-digitex-1110071775.html?utm_source=Indeed&utm_medium=cpc&utm_campaign=Indeed
- Digitex, G. (2015b, junio 16). EJECUTIVO EN CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES SAN LUIS POTOSI, en DIGITEX [Empleos]. Recuperado el 14 de julio de 2015, a partir de <http://www.bumeran.com.mx/empleos/ejecutivo-en-centro-de-atencion-a-clientes-san-luis-potosi-digitex-1110045658.html>
- . (2015c, junio 22). PROMOTOR, ATENCIÓN A CLIENTES EN TOLUCA DE LERDO. Recuperado el 14 de julio de 2015, a partir de <http://www.bumeran.com.mx/empleos/promotor-atencion-a-clientes-en-toluca-de-lerdo-digitex-1110064855.html>
- . (2015d, junio 29). PROMOTOR EN CENTRO DE ATENCIÓN EN SAN PEDRO GARZA GARCÍA NUEVO LEON". Recuperado el 14 de julio de 2015, a partir de <http://www.bumeran.com.mx/empleos/promotor-en-centro-de-atencion-en-san-pedro-garza-garcia-nuevo-leon-quot;-digitex-1110080457.html>
- Donadio, A. (1997, agosto). 3 etapas de privatizacion de telefonica- ARGENTINA.
- Dow Jones, N. (2007, agosto 4). UPDATE: Brazil's Vivo Buys Telemig, Amazonia Celular. Recuperado el 28 de enero de 2013, a partir de <http://www.cellular-news.com/story/25251.php>
- EFE, & DPA. (2006, agosto 2). Telefónica Móviles entra en Eslovaquia: Se adjudica la tercera licencia concedida en el país. Recuperado el 28 de enero

- de 2013, a partir de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/08/02/economia/1154531371.htm>
1
- Europa Press. (2012, julio 30). Telefónica vende el 4,5% de China Unicom por 1.142 millones de euros. Recuperado el 28 de enero de 2013, a partir de <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/30/economia/1343632022.html>
- Fuentes Ramírez, T. L. (2012, enero 9). Las 27 mejores empresas para trabajar en Tecnología y Telecom en México durante el año 2011. Recuperado el 25 de agosto de 2012, a partir de <http://red.movistar.com.mx/?p=6168>
- INEGI, y Google. (2015). Google Maps. *Google Maps*. Recuperado marzo 21, 2015, a partir de <http://maps.google.com/maps/>
- Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. (2014, junio). Consulta Contratos Colectivos. STPS. Recuperado junio 24, 2014, a partir de http://contratoscolectivos.stps.gob.mx/RegAso/legal_contratos.asp
- Lunden, I. (2012, agosto 14). Gartner: Global Mobile Sales Down 2%, Smartphones Surge 43%, Apple Stalls As Fans Hold Out For New iPhone | TechCrunch. Recuperado el 27 de agosto de 2012, a partir de <http://techcrunch.com/2012/08/14/gartner-global-mobile-sales-down-2-smartphones-surge-43-apple-stalls-as-fans-hold-out-for-new-iphone/>
- Millán Tejedor, R. J. (2008, diciembre). Análisis del Plan Estratégico del Grupo Telefónica (I). Recuperado el 28 de agosto de 2012, a partir de http://www.ramonmillan.com/tutoriales/planmarketinggrupotelefonica_parte1.php
- Movistar México. (2012). Puntos de Venta con Terminal de Cobro Movistar [Especiales]. Recuperado el 4 de julio de 2014, a partir de <http://www.movistar.com.mx/meses-sin-intereses/>

- NYSE Euronext. (2013). NYSE, New York Stock Exchange > Listings > Listings Directory Telefonica S.A. Recuperado el 13 de enero de 2013, a partir de <http://www.nyse.com/listed/tef.html>
- País, E. E. (1995, abril 19). El Gobierno decide privatizar el 15% de Telefónica este año y el 10% en 1996. Recuperado el 26 de enero de 2013, a partir de http://elpais.com/diario/1995/04/19/economia/798242428_850215.html
- Perozo Angola, L. A. (2016, febrero). Luis Alberto Perozo Angola. Recuperado el 13 de febrero de 2016, a partir de <https://www.linkedin.com/in/luis-alberto-perozo-angola-5b29885b>
- Qmatic. (2014). Sistemas de gestión de colas de espera. Recuperado el 6 de mayo de 2014, a partir de <http://www.qmatic.com/es-ES/es/Soluciones/Soluciones-empresariales/Sistemas-de-gestion-de-colas-de-espera/>
- Reisinger, D. (2015, diciembre 9). Mozilla Ditches Firefox OS, Smartphone Business. Recuperado el 20 de febrero de 2016, a partir de <http://asia.pcmag.com/mobile-operating-system/8705/news/mozilla-ditches-firefox-os-smartphone-business>
- Secretaría del Trabajo. (2007, abril). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE ABRIL DE 2007 [CONVENIOS CELEBRADOS EN LA UNIDAD DE FUNCIONARIOS CONCILIADORES DE LA STPS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/archivos/revisiones_2007/abril_2007.htm
- . (2008, mayo). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE MAYO DE 2008 [CONVENIOS CELEBRADOS EN LA UNIDAD DE FUNCIONARIOS CONCILIADORES DE LA STPS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de

- http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/archivos/revisiones_2008/mayo_2008.htm
- . (2009, junio). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE JUNIO DE 2009 [CONVENIOS CELEBRADOS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/archivos/revisiones_2009/junio_2009.htm
- . (2010, abril). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE ABRIL DE 2010 [CONVENIOS CELEBRADOS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/archivos/revisiones_2010/abril_2010.htm
- . (2011, abril). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE ABRIL DE 2011 [CONVENIOS CELEBRADOS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/archivos/>
- . (2012, abril). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE ABRIL DE 2012 [CONVENIOS CELEBRADOS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.stps.gob.mx%2Fbp%2Fsecciones%2Ftramites%2F04%2520INCREMENTOS%2520DE%2520ABRIL%25202012.xls&ei=hyunU8jHE-aP8AHk24GABQ&usg=AFQjCNF-BEiH8YiSqWyW1kXYyl67OCjDdg&sig2=7L2iUQltGvTGNJmPiVQecg&bv=bv.69411363,d.b2U>
- . (2013, marzo). INCREMENTOS DE SALARIOS EN EL MES DE MARZO DE 2013 [CONVENIOS]. Recuperado el 22 de junio de 2014, a partir de www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/archivos/revisiones_2013/marzo_2013.htm

%2FINCREMENTOS%2520DE%2520MARZO%2520(3)%2520-
%25202013.xls&ei=hyunU8jHE-
aP8AHk24GABQ&usg=AFQjCNFHo758sYTu2g1uCizVbGZPkCgAcQ&si
g2=_wTfTjcBYTsKvjH6NVuJQ&bvm=bv.69411363,d.b2U

Telefónica de Argentina. (2010). Acerca de Telefónica. Recuperado el 8 de
septiembre de 2012, a partir de
[http://www.telefonica.com.ar/corporativo/acercadetelefonica/ar/grupo/grupo
_telefonica_argentina.shtml](http://www.telefonica.com.ar/corporativo/acercadetelefonica/ar/grupo/grupo_telefonica_argentina.shtml)

Telefónica, S.A. (2012a). Acerca de Telefónica. Recuperado el 9 de septiembre de
2012, a partir de <http://www.telefonica.com.mx/Acerca-de-Telefonica>

———. (2013b). Brasil. Recuperado el 26 de enero de 2013, a partir de
[http://www.telefonica.com/es/latam/html/about_telefonica_latin_america/abo
ut_brasil.shtml](http://www.telefonica.com/es/latam/html/about_telefonica_latin_america/about_brasil.shtml)

———. (2013c). Historia: 1924-1964. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir
de [http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1924-
1964.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1924-1964.shtml)

———. (2013d). Historia: 1965-1989. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir
de [http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1965-
1989.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1965-1989.shtml)

———. (2013e). Historia: 1990-1994. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir
de [http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1990-
1994.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1990-1994.shtml)

———. (2013f). Historia: 1995-1999. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir
de [http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1995-
1999.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/1995-1999.shtml)

- . (2013g). Historia: 2000-2004. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir de http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/2000-2004.shtml
- . (2013h). Historia: 2005-2008. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir de http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/2005-2008.shtml
- . (2013i). Historia: 2009-2012. Recuperado el 12 de enero de 2013, a partir de http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/historia/2009-2012.shtml
- . (2013j). Home :: Atlas de Telefónica. Recuperado el 19 de febrero de 2014, a partir de <http://atlas.telefonica.com/#WR>
- . (2016, febrero 3). Gerente Atención Telefónica. Recuperado el 29 de febrero de 2016, a partir de https://jobs.telefonica.com/job/M%C3%89XICO-D_F_-Gerente-Atenci%C3%B3n-Telef%C3%B3nica/57750501/
- TeM. (2011, marzo 8). Puntos de Venta - Movistar Participantes. Recuperado el 16 de mayo de 2014, a partir de <https://www.movistar.com.mx/documentos/PuntosVentaParticipantes.xls>
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2010, octubre). Panorama general del mercado mexicano por la UIT. Recuperado el 27 de agosto de 2012, a partir de <http://www.itu.int/plenipotentiary/2010/newsroom/backgrounders/mexican-market-es.html>
- WebMining Consultores. (2016). Modelos de churn. Recuperado el 1 de marzo de 2016, a partir de <http://www.webmining.cl/servicios/modelos/modelos-de-churn/>

Anexos

Anexo I: Construcción de indicadores y guión de entrevista semiestructurado

La construcción del instrumento consiste en la asociación de indicadores con preguntas para la observación en campo (Cuadro 1). El emparejamiento de los indicadores con preguntas abiertas, considera que ésta forma de recolección de datos permite la asignación de sentido requerida para la interpretación de los mismos por parte del investigador y encontrarse abierto a lo nuevo.

El diseño de las preguntas que componen el instrumento consideró la posibilidad de encontrar distancias sociales que pueden implicar un obstáculo al momento de la aplicación del mismo. La interacción de la entrevista constituye una situación artificial que involucra al investigador y al informante experto para develar lo no teorizado. Por lo que no busca confirmar o negar lo que se presume sino abrir la posibilidad de descubrimiento. Con esta premisa se procedió a elaborar preguntas que no puedan ser respondidas con simple afirmación o negación.

El segundo eje que guió la construcción del instrumento fue considerar una jerarquía de preguntas orientadas a generar confianza en el nivel intersubjetivo entre experto/informante e investigador al tiempo que se obtiene información que en un segundo momento se codificará de acuerdo a los ejes de estructura-subjetividad-acción. El primer nivel que se atiende es de índole descriptivo a través de preguntas en torno a la formulación del cómo, el qué y el cuál. En un segundo momento hacer las preguntas sobre el porqué, de orden argumentativo. Y en un tercer momento considerar preguntas sobre líneas hipotéticas, como es el caso de: ¿qué haría si... ? o ¿qué hubiera hecho si... ? Con este procedimiento se busca detonar elementos narrativos sobre experiencias vividas, y de esta manera acercarnos al cómo los sujetos hacen las cosas. Pues se tiene la premisa de que al

elaborar narrativas de manera espontánea los sujetos suelen hacer construcciones que se aproximan al cómo proceden en la práctica.

Por lo anterior, se debe remarcar que las siguientes preguntas se diseñan para detonar un suceso de interacción, en formato de entrevista. Y como tal es único e irrepetible, por lo que en el propio proceso de interacción se pueden resolver muchas de las siguientes dimensiones sin que se haga la pregunta directamente. Aquí se requiere de la habilidad del investigador, para reconocer las dimensiones en el acto.

De esta forma se espera sólo hacer las preguntas al final de la entrevista retomando aspectos ya comentados por el entrevistado pero no profundizados. O bien, introducir nuevos sin convertir el devenir de la entrevista en un interrogatorio. Para evitar esta situación indeseada, las preguntas se han construido considerando el condicional de cortesía para hacer explícito respeto a su persona y cargo y generar confianza conforme se avanza en el evento de interacción. Del mismo modo, se observará que las preguntas consideradas “sensibles” se han elaborado de forma indirecta para evitar referencias personales que pudiesen incomodar al interlocutor.

Cuadro 1: Emparejamiento de conceptos ordenadores con preguntas de entrevista

Conceptos Ordenadores	Dimensión	Enunciado Nuclear	Tipo de pregunta	Pregunta		
				Estructura	Subjetividad	Interacción
Historia.	Trayectoria laboral.	Cómo ha construido su devenir laboral.	Genérica narrativa	Cuénteme cómo ha vivido su experiencia laboral.		
			Específica descriptiva.	¿Qué edad tenía cuando empezó su primer trabajo?	¿Cuál es la diferencia entre su trabajo anterior y los actuales?	¿Cómo ha hecho para encontrar trabajo?
				¿Qué tipos de trabajo ha tenido?	¿Cómo considera este trabajo en relación con los anteriores?	
				¿Cuál fue el trabajo anterior a este?		
			Argumentativa.	¿Por qué diría usted que ha dejado trabajos anteriores?		
Hipotética.	¿Que otra posibilidad de trabajo diferente a esta usted contemplaría?	¿Le gustaría iniciar otro proyecto?	¿Con quienes podría pensar en un proyecto diferente?			
Regulación.	Acceso.	Cuales son las normas (formales e informales) que configuran el ámbito laboral.	Genérica narrativa	Cuéntame cómo llegó a trabajar a esta empresa.		
	Permanencia.		Específica descriptiva.	¿Cuáles fueron los requisitos que tuvo que cumplir para acceder a laborar en esta empresa?	¿Qué opinan sus compañeros acerca de las reglas de trabajo?	¿Cómo considera usted a los otros miembros de la empresa?
				¿Cuáles son las reglas que debe cumplir para continuar laborando?	¿Qué es lo que siente usted al desempeñar su trabajo?	
Salida.	Argumentativa.	¿Por qué diría usted que trabaja en este momento aquí?				

			Hipotética.	¿Cuáles serían los motivos por los que alguien podría dejar de laborar aquí?		
Organización.	Lugar de trabajo.	Cómo es el diseño de la actividad laboral junto a los factores de espacio y tiempo.	Genérica narrativa	Cuénteme cómo es un día típico de trabajo.		
	Tipo de actividad.		Específica descriptiva.	¿Cómo debe comportarse día a día en el lugar de trabajo?	¿Cómo considera el ambiente laboral?	¿Con quién(es) labora todos los días?
				¿Cómo hace su trabajo?	¿Qué siente después de hacer su trabajo?	¿Con quienes debe interactuar para realizar su trabajo?
				¿Qué estudio?	Le ha servido lo que aprendió en la escuela.	¿Ha habido problemas para desempeñar las labores?
			¿Qué habilidades debe tener alguien que realice su trabajo?	Si existe alguno ¿qué opina de los cursos de capacitación?		
			¿Qué ha aprendido a través del desempeño de su trabajo?	¿Qué considera que ha aprendido en su experiencia laboral?		
			¿Cómo se estimula la eficiencia en el desempeño laboral?	¿Qué representa para usted la empresa?		
			¿Cuántas personas laboran con usted?			
	¿Cómo llega de su casa al trabajo?					
	Jerarquía.		Argumentativa.	¿Por qué existe esta organización de puestos de trabajo?		
Control de la jornada de trabajo.	Hipotética.	¿Por qué habita en la ubicación actual?				
		¿Cómo mejoraría la organización laboral en la empresa?				
			Hipotética.	¿Habría algún otro puesto que le gustaría desempeñar al interior de esta empresa?		
Tecnología.	Tipo de	Cuál es el tipo de	Genérica narrativa	Cuénteme sobre el equipo/software que debe usar para		

				desempeñar sus tareas.		
	tecnología empleada.	tecnología que opera para desempeñar su actividad laboral.	Específica descriptiva.	¿Cómo hace para seguir las actualizaciones tecnológicas?	¿Qué opina de la tecnología que usa la empresa?	¿Cómo procede si el equipo o el software falla?
¿Cuáles son las ventajas técnicas de la tecnología que emplea la empresa?				¿Qué opina de la tecnología que usa la competencia?	¿Qué interacciones le permite hacer la tecnología?	
Argumentativa.			¿Por qué se utiliza esta tecnología?			
Hipotética.			¿Que tecnología utilizaría si pudiera escoger?			
			¿Cuál sería el siguiente paso en la aplicación tecnológica en México?			
Ocio.	Relacionado con vínculos en el trabajo.	Cómo construye su tiempo libre.	Genérica narrativa	Cuénteme cómo pasa su tiempo libre.		
			Específica descriptiva.	¿Existen actividades obligatorias con otros miembros de la empresa?	¿Cómo considera el tiempo libre del que usted dispone?	¿Qué actividades realiza con miembros de la empresa (de forma no institucional)?
	Argumentativa.		¿Por qué dispone así de su tiempo libre?			
	Hipotética.		¿Qué le gustaría hacer con su tiempo libre?	¿Con quiénes pasaría más tiempo libre?		
Identidad.	En base al trabajo.	Cómo se encuentra construida su identidad.	Genérica narrativa	Cuénteme sobre usted.		
			Específica descriptiva.	¿A qué diría que se dedica usted?	¿Cómo sabe cuándo está hablando con alguien que se dedica a lo mismo que usted?	¿Cómo es la convivencia con otros profesionales?
				¿Qué costumbres son propias de la profesión que desempeña?		
				¿Cómo es su relación con otros profesionales como usted?	¿Cómo se identifica con la misión y visión de la empresa?	¿Qué considera que hace usted por la empresa?
¿En dónde		¿Cómo es trabajar con				

				conviven los profesionales?	personas de otro país?			
				¿Qué valores comparte con la empresa?			¿Qué opina de la nacionalidad de procedencia de la empresa?	
				¿Existe alguna festividad propia del origen nacional de la empresa?	¿Cómo interviene la religión en el ámbito laboral?	¿Cómo son las ceremonias promovidas por la empresa?		
				¿Cómo es la cultura empresarial?				
				¿Qué festividades se respetan en la empresa?				
Con base en nacionalidad.	Argumentativa.	¿Por qué le gusta trabajar en esta empresa?						
Con base en religión.	Hipotética.	¿Cómo se identificaría más con la empresa?						
Construcción de decisiones de patrones biográficos generales.	Centrado en la familia.	Cómo ha elegido estar en la posición espacial, laboral y emocional en la que se encuentra.	Genérica narrativa	Cuénteme cómo fue el proceso de decisiones que lo llevó a laborar en esta empresa				
			Específica descriptiva.	¿Cómo influye su familia en las decisiones que toma?	¿Cómo toma sus decisiones?			
	Centrado en la posición Individual.		Argumentativa.	¿Por que no pensar en dedicarse a otra cosa?				
			Hipotética.	¿Qué le hubiera gustado hacer en lugar de lo que hace?				
Construcción de decisiones del ámbito laboral.	Toma de decisiones.	Cómo se toman las decisiones.	Genérica narrativa	¿Cuénteme cómo se deciden los cursos de acción en la empresa?				
			Específica descriptiva.	¿Cómo es el procedimiento para tomar	¿Qué opina de las decisiones que se toman?	¿Que interacciones implica la toma de las decisiones?		

				decisiones?		
			Argumentativa.	¿Por qué cree usted que se deciden por algún curso de acción específico?		
			Hipotética.	¿Cómo deberían ser tomadas las decisiones?		
		Cómo se resuelve la aplicación de decisiones.	Genérica narrativa	Cuénteme cómo resuelven la aplicación de las decisiones.		
			Específica descriptiva.	Para cumplir con su trabajo ¿ha tenido que saltarse alguna regla?	Cómo se siente al momento de aplicar las decisiones.	¿Cómo hace posible que se realicen las decisiones de sus jefes?
						¿Cómo se apoya de otros para lograr cumplir los objetivos?
			Argumentativa.	¿Por que deben resolver así las situaciones?		
			Hipotética.	¿Cómo sería idealmente la resolución de la aplicación de decisiones?		

Fuente: Elaboración propia con base en Gayosso Ramírez (2008).

Ahora bien, de acuerdo al Cuadro 1, se proponen 97 reactivos abiertos. Esto implica una serie de problemas ante una aplicación con tiempo limitado a la disponibilidad de los sujetos en el lugar de trabajo. Así, se ha establecido una jerarquía de preguntas a formular y que se expone a continuación.

En primer lugar, las de orden narrativo y de acuerdo a la pertinencia se irían aplicando preguntas cada vez más específicas. Por lo que la lista de preguntas iniciales se reduciría a las que se exponen en el siguiente Cuadro (2).

Cuadro 2: Interrogantes de orden descriptivo-narrativo

Interrogantes primarios.
1. Cuénteme cómo ha vivido su experiencia laboral.
2. Cuéntame cómo llegó a trabajar a esta empresa.
3. Cuénteme cómo es un día típico de trabajo.
4. Cuénteme sobre el equipo/software que debe usar para desempeñar sus tareas.
5. Cuénteme cómo pasa su tiempo libre.
6. Cuénteme sobre usted.
7. Cuénteme cómo fue el proceso de decisiones que lo llevó a laborar en esta empresa
8. Cuénteme cómo se deciden los cursos de acción en la empresa.
9. Cuénteme cómo resuelven la aplicación de las decisiones.

Fuente: Elaboración propia

La implicación de reducir el número de preguntas conlleva la necesidad de ubicar los códigos de posibilidades de concreción ubicados en el Cuadro 1, en la etapa de análisis de los datos registrados. Esta tarea de interpretación procede desde la teoría al contraste con la realidad y permanece abierto a nuevas posibilidades no teorizadas. Se trata de resolver las implicaciones dialécticas de la observación directa de la forma en que las estructuras, subjetividad y acción se encuentran configuradas. A continuación se ubica una matriz de análisis del evento comunicativo y se esboza un guión de entrevista de acuerdo a cuatro de los conceptos ordenadores más relevantes ubicados como familias de códigos.

A. Preguntas sobre dimensiones específicas

En segundo plano, se han construido códigos de análisis para las entrevistas, que permitirán ubicar las preguntas de acuerdo a la matriz anterior (Cuadro 1). Estos códigos se encuentran en cuatro familias, a saber: regulación, organización, tecnología y toma de decisiones, que corresponden a conceptos ordenadores en matrices anteriores.

Cuadro 3: Matriz de análisis: Desglose de Familias en Súper Códigos y Códigos Jerárquicos

Familia	Súper código	Códigos		
		Padres	Hijos	
REGULA- CIÓN.	FORMALIZACIÓN DEL TRABAJO.	Procedimiento de ingreso a la em- presa.		
		Movilidad.		
		Manuales.	Puesto. Procedimientos.	
		Estudios de tiempos y movimientos.		
		Cuotas mínimas de producción.		
		Incentivos económicos por cuotas.		
ORGANI- ZACIÓN.	DIVISIÓN DEL TRA- BAJO.	Control de calidad.		
	MANTENIMIENTO Y SUPERVISIÓN.	Encargado de la tarea.		
		Principal forma de supervisión.		
	COMUNICACIÓN.	Dirección de comunicación.	Gerentes/Directivos hacia subordi- nados. Subordinados con Gerentes/Directi- vos.	
		Estímulo.		
	MOVILIDAD INTER- NA.	Formas.	Funciones.	
			Puestos.	
			Categorías.	
Turnos.				

Familia	Súper código	Códigos	
		Padres	Hijos
			Departamentos.
			Establecimientos.
		motivo para mover internamente al personal	Ausentismo.
			Renuncias.
			Rendimiento del trabajador.
			Aumento en la producción.
			Polivalencia.
			Monotonía.
			Conocimientos.
		Principal característica para la movilidad.	Conocimiento o aptitudes.
			Antigüedad.
			Disposición.
			Historia laboral.
		NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.	Formas grupales de participación.
	Funciones.		Presupuestos/ estimaciones.
			Mantenimiento.
	Cambios en las especificaciones.		
	Control estadístico.		
	Control no estadístico.		
	Servicio al cliente.		Relación cliente-proveedor.
	Riesgo.		Causas.
			Previsión.
	Control.		Ausencias.
			Permisos.
			Horas extras.
	Conflictos laborales.		
Capacitación.	Detección.		
	Elaboración.		
	Aplicación.		
Movilidad interna.			
CULTURA LABORAL.	Disciplina.		
	Proactiva: Iniciativa.		
	Incentivo: Presión.		
	Resistencia.		

Familia	Súper código	Códigos			
		Padres	Hijos		
		Relación con la autoridad.	Individual. Colectiva.		
		Limpieza.			
		Calificación.	Escolar. Experiencia. Aprendizaje en el lugar de trabajo.		
		Eficiencia.			
		TECNOLOGÍA.	TIPO DE PROCESO.	Servicios.	
				Mantenimiento.	Electrónico Software
	FORMAS DE DESARROLLO Y/O ASIMILACIÓN DE TECNOLOGÍA.	Procedimientos para adquirir.			
		Investigación y/o desarrollo.			
		Porcentaje de sus ventas totales que destinó.			
		Aspecto al que se orientó.			
		Donde ser realizó.			
		Enfocado a servicios a clientes.			
	TECNOLOGÍA DE ACUERDO AL PROCESO.	Conmutación y transmisión.	Consumo de servicio: Tipo de pago.	Prepago. Por consumo (plan).	
			Tipo de consumo,	Voz. Datos.	
			GSM 1900	G2.	
				G3.	
				3.5G HSDPA.	
				3.9G (3.75G) HSUPA o HSPA+.	
				G4.	
LTE.					
TOMA DE DECISIONES.	ASPECTOS DE INVOLUCRAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES.	Selección de personal.			
		Definición de cargas de trabajo.			
		Promoción de personal.			
		Sanciones a los trabajadores.			
		Asignación de premios y bonos.			
		Contenidos de programas de capaci-			

Familia	Súper código	Códigos	
		Padres	Hijos
		tación.	
		Selección de maquinaria, equipo o herramienta.	
		Selección de materias primas.	
		Mejoramiento del método de trabajo.	
		Diseño de programas de mejoramiento de la productividad y calidad.	
	IDENTIFICACIÓN DE DIFICULTADES.	Estructurales.	NACIONALES.
			REGIONALES.
		EN CRECIMIENTO DE PRODUCTIVIDAD.	

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos códigos se permite desglosar el análisis de las entrevistas en elementos específicos. Estos habilitaron elaborar cuatro familias de interrogantes generales, una por cada dimensión específica que quedarían de la siguiente manera:

Cuadro 4: Guión de entrevista por dimensiones específicas

	Preguntas por dimensiones específicas
REGULACIÓN.	1. ¿Cuénteme cómo ha vivido su experiencia laboral?
	2. ¿Cuéntame cómo llegó a trabajar a esta empresa?
	3. ¿Cómo lo motivan para trabajar mejor?
	4. ¿Por qué diría usted que trabaja en este momento aquí?
	5. ¿Cuáles serían los motivos por los que alguien podría dejar de laborar aquí?
ORGANIZACIÓN.	6. ¿Cuénteme cómo es un día típico de trabajo?
	7. ¿Cómo es supervisado su trabajo?
	8. ¿Por qué existe esta organización de puestos de trabajo?
	9. ¿Por qué habita en la ubicación actual?
	10. ¿Cómo mejoraría la organización laboral en la empresa?
	11. ¿Habría algún otro puesto que le gustaría desempeñar al interior de esta empresa?

TECNOLOGÍA.	12. Cuénteme sobre el equipo/software que debe usar para desempeñar sus tareas.
	13. ¿Por qué se utiliza esta tecnología?
	14. ¿Que tecnología utilizaría si pudiera escoger?
	15. ¿Cuál sería el siguiente paso en la aplicación tecnológica en México?
TOMA DE DECISIONES.	16. ¿Cuénteme cómo fue el proceso de decisiones que lo llevó a laborar en esta empresa
	17. ¿Cuénteme cómo se deciden los cursos de acción en la empresa.
	18. Cuénteme cómo resuelven la aplicación de las decisiones.
	19. ¿Por qué cree usted que se deciden por algún curso de acción específico?
	20. ¿Cómo deberían ser tomadas las decisiones?
	21. ¿Cuáles son los mayores obstáculos externos a la empresa?
	22. Cuáles son los mayores obstáculos internos a la empresa?

Fuente: Elaboración propia.

Esto no cierra la posibilidad de encontrar elementos nuevos no teorizados. Al contrario, la matriz de análisis y el guión de entrevistas se encuentran abiertos al dándose, se los tres elementos estructuras-subjetividad-acción.

Ahora bien, estas preguntas son de diferente orden en cada dimensión, se tienen de orden narrativo que se encauzan a detonar la descripción del proceso de trabajo. Mientas que en segundo plano se retoman otras de carácter argumentativo, sobre cuestiones específicas. Por otro lado, este segundo tipo de preguntas se retoman con sumo cuidado ya que pueden poner a la defensiva al sujeto y convertir el evento en un interrogatorio. Por último, se incluyó un tercer tipo, de carácter hipotético, los cuales invitan a pensar escenarios posibles, desde su experiencia presente. Y la matriz de análisis permite ubicar códigos de interés específicos dentro del evento comunicativo.

B. Análisis asistido por computadora






La estrategia de análisis de los datos en este caso tiene como principal fundamento la relación entre diferentes niveles de abstracción: Por ello, el nivel del supuesto epistemológico, el fundamento teórico y el procedimiento metodológico se encuentran integrados en la práctica de la investigación.

De esta suerte, el supuesto epistemológico: “la realidad se encuentra en movimiento”, nos permite la integración de fundamentos teóricos para el análisis de los datos. Con este fundamento la retícula dividida jerárquicamente permite escudriñar los datos y conferirles sentido con base en los supuestos epistemológicos enunciados. De esta forma, se presentó en el apartado anterior la matriz: “Dimensiones de Conceptos Ordenadores para: Control del Proceso de Trabajo”. Que se ha utilizado como modelo heurístico para realizar el análisis.

En el caso de las entrevistas se ha utilizado una estrategia concreto-abstracto-concreto. Por lo que se parte de los conceptos ordenadores, de orden abstracto, para luego dar paso a dimensiones, códigos e indicadores, que al acercarse a lo concreto disminuye su nivel de generalidad. Retomar la jerarquía de conceptos, dimensiones y códigos permite estructurar una estrategia de análisis con miras a la reconstrucción sintética del problema de estudio al constituir el objeto de estudio.

Estos elementos se han cargado en el programa de análisis cualitativo Atlas.ti, para proceder al análisis. En el Cuadro 5 se muestra la Equivalencia de elementos de la Matriz de Análisis y Elementos de Hipertexto en Atlas.ti en una jerarquía de abstracción. En el nivel superior se encuentran los elementos más abstractos y en el inferior los más concretos. De esta manera los Conceptos Ordenadores corresponden al nivel más abstracto, mientras que el Indicador corresponde al más concreto.

Cuadro 5: Equivalencia de elementos de la Matriz de Análisis y Elementos de Hipertexto en Atlas.Ti

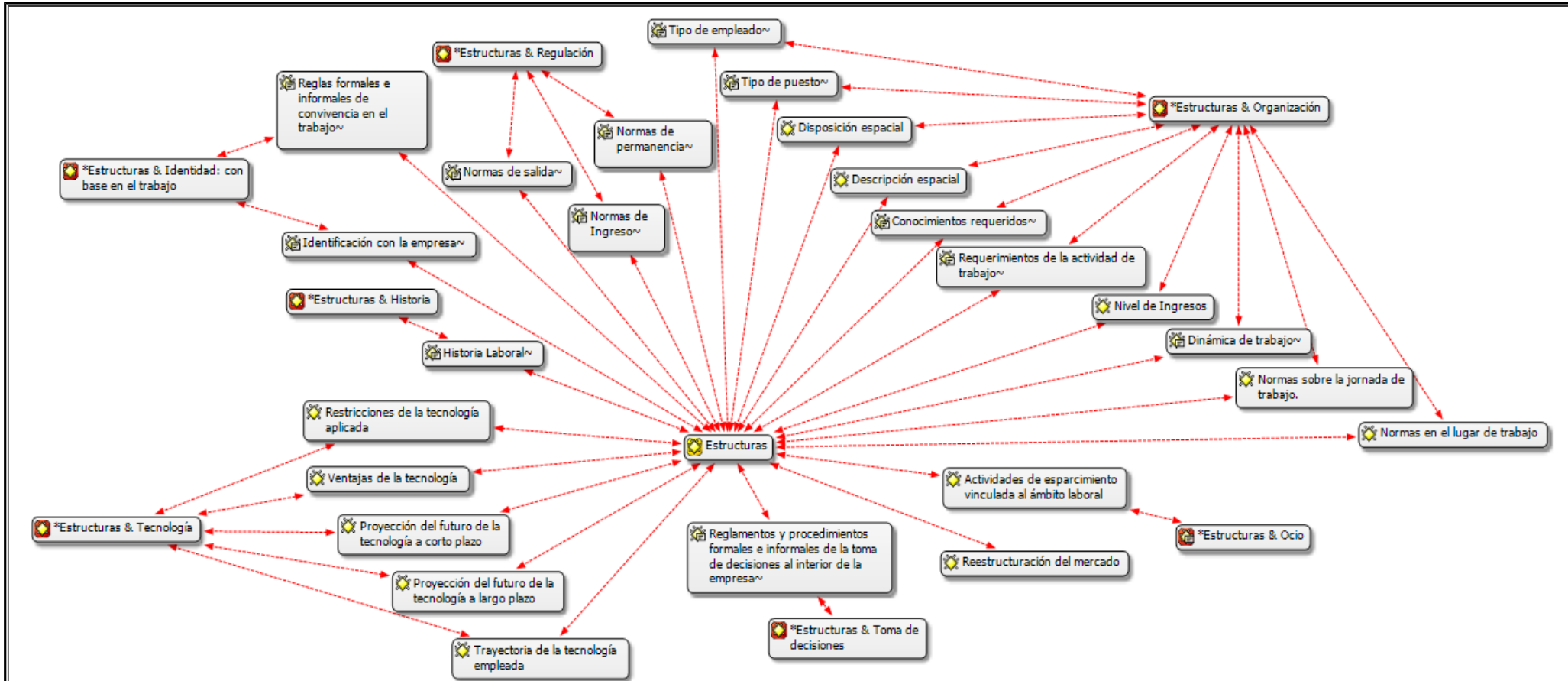
Elementos de la matriz	Elementos de Hipertexto en Atlas.ti	Ícono
Conceptos Ordenadores.	Superfamilia (Elemento de la Configuración*Dimensiones).	
Elementos de la Configuración (Estructuras, Subjetividad e Interacción).	Familias.	
Dimensiones.	Familias.	
Código.	Código.	
Indicador.	Comentarios del Código: para guiar su aplicación en citas textuales.	

Fuente: Elaboración propia.

Para representar los conceptos ordenadores, se han construido 19 superfamilias, a partir del cruce de las familias fundamentales como elementos de la configuración y las dimensiones. A continuación se presentan las tres familias que son producto de los elementos de la configuración con sus respectivas superfamilias y los códigos que implican cada uno de estos códigos. En las Ilustraciones 1, 2 y 3, se aprecian los componentes de las estructuras, la subjetividad y la interacción que se contemplaron como relevantes para el control del trabajo indicadas en la región central del esquema. Donde se aprecian los niveles de cruce por las superfamilias (marcadas por el icono de rectángulo rojo) hacia el exterior de los diagramas por cada una de las dimensiones que componen los conceptos ordenadores.

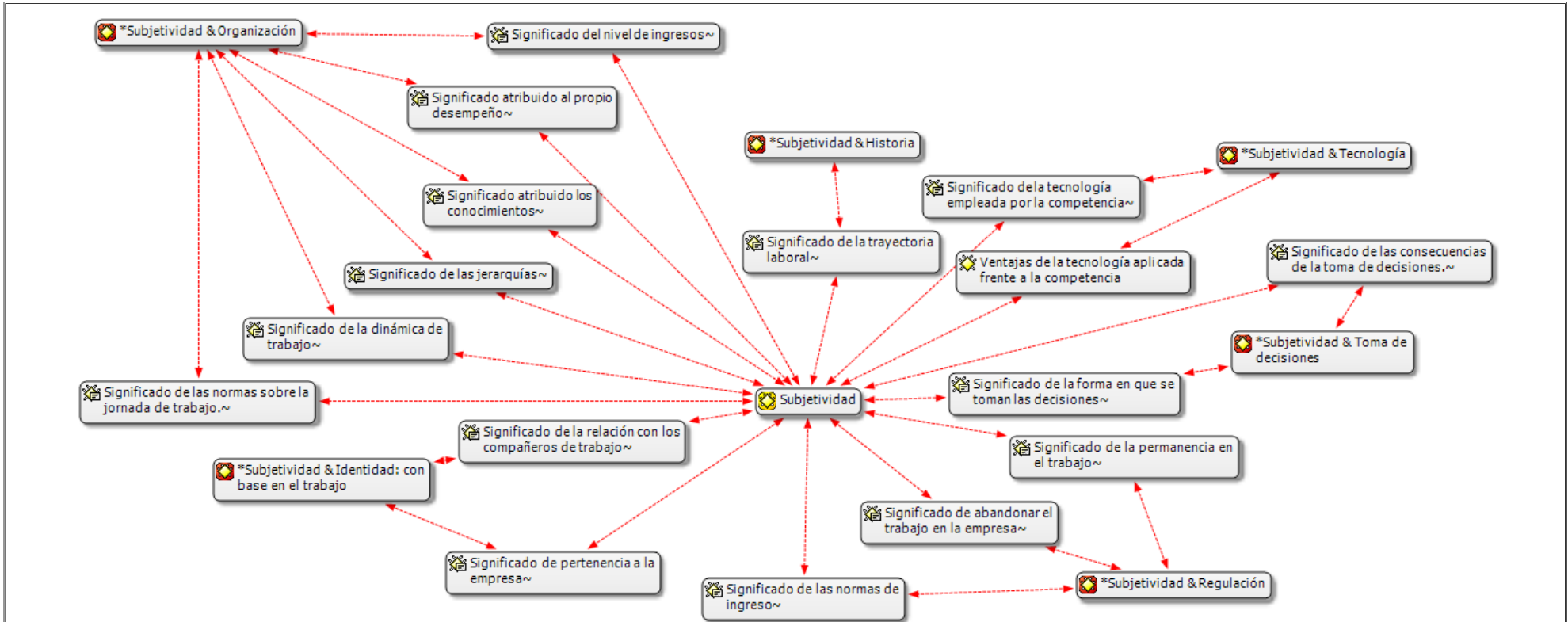
Entre los elementos marcados con el Rectángulo Rojo, es decir, los cruces entre dimensiones y las familias de los elementos de la configuración se tiene a los códigos. Éstos relacionan los indicadores con las observaciones concretas hechas en los textos, por medio del etiquetado de citas textuales. Como se podrá apreciar

en algunos diagramas, existen elementos “suelos” que no corresponden a la matriz presentada anteriormente. Estos elementos designan categorías no pensadas *a priori*, pero que han cobrado relevancia desde la posición de apertura hacia la realidad.



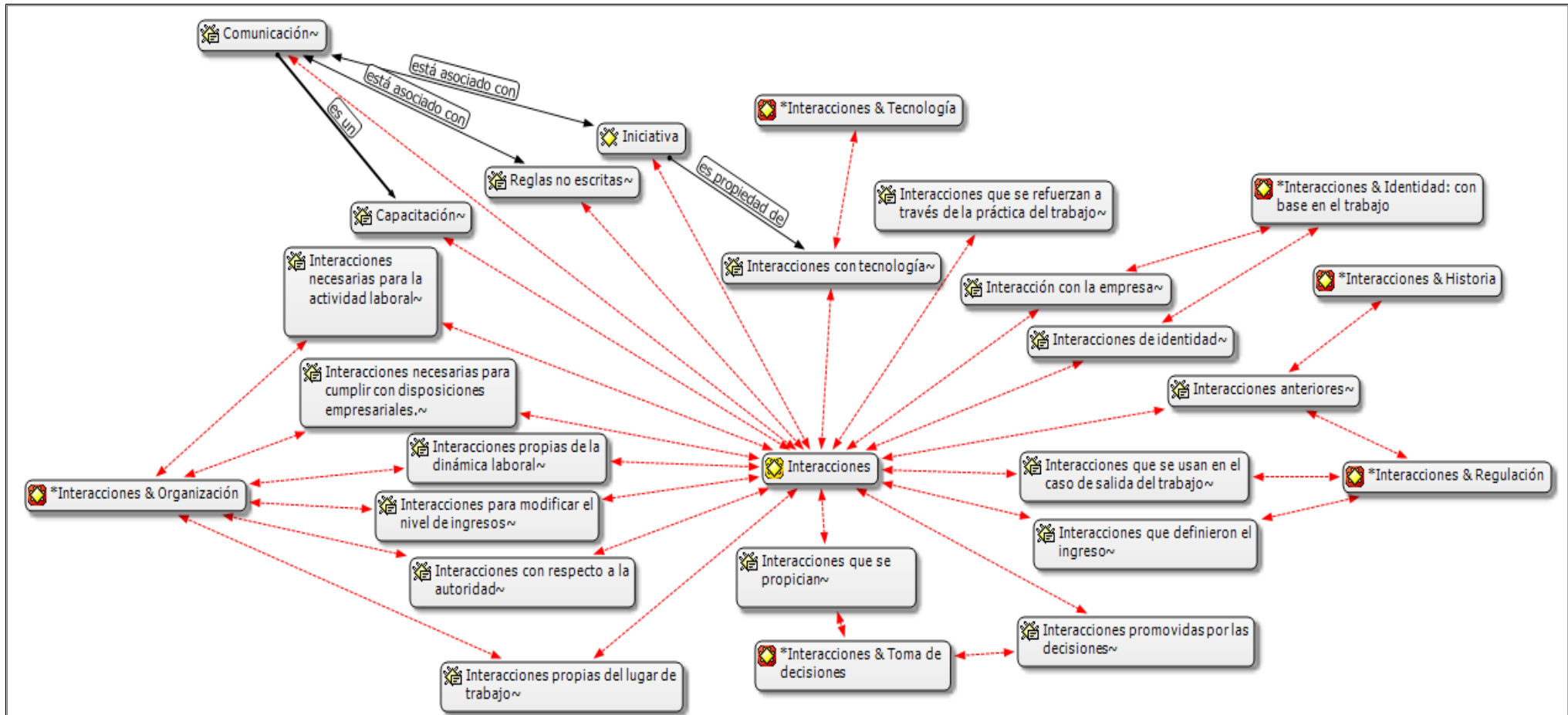
Esquema 1: Familias de estructuras por dimensiones de análisis

Fuente: Elaboración propia.



Esquema 2: Familias de subjetividad por dimensiones de análisis

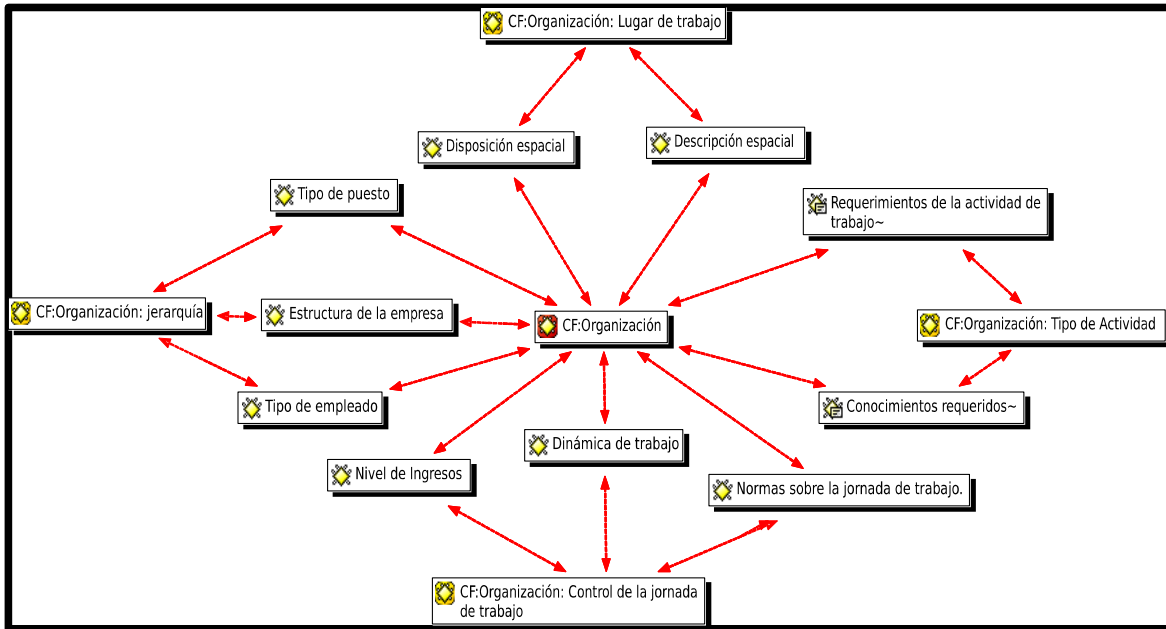
Fuente: Elaboración propia.



Esquema 3: Familias de interacciones por dimensiones de análisis

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se constituyen elementos como son las redes de análisis. Así, por ejemplo se construye la red con base en la Familia “CF:Organización” de la empresa, se tiene la relación con sus dimensiones (familias de códigos [CF]) y códigos, como se aprecia en el Esquema 4.



Esquema 4: Red de análisis de la Familia Organización.

Fuente: Elaboración propia.

Así, utilizar estos elementos permite redactar a partir de los códigos, es decir, las etiquetas que clasifican a los datos textuales. En este caso se tiene a los contratos colectivos y las entrevistas sobre el proceso de trabajo en el CAC.

Anexo II: Encuesta a clientes de CAC

A través de este apartado se realiza un acercamiento a la construcción del cuestionario, y una explicación del flujo. De esta suerte se aplicaron 320 cuestionarios durante el periodo septiembre-octubre, a usuarios de telefonía celular móvil. Desde la región centro hacia el sur oriente de la Ciudad de México. En este sondeo no se ha buscado representatividad, sino más bien como una forma de aproximación a la manera en que se ejerce el control del cliente al proceso de trabajo del Ejecutivo de Atención en el CAC.

A. Datos de la muestra

De los 320 cuestionarios aplicados en los siguientes sitios: a) Plutarco Elías Calles (Iztacalco), b) Bolívar (Centro), c) Glorieta Insurgentes y alrededores, d) Cerca de Reforma, e) Av. Xola y Calz. de Tlalpan, f) Av. Hidalgo y San Felipe de Jesús, g) Rojo Gómez, h) Ermita Iztapalapa y José Guadalupe Gómez. Se puede agrupar esta lista en tres zonas. En primer lugar Bolívar, Insurgentes y reforma en el área Centro de la ciudad. La avenida Plutarco Elías Calles (Eje 4 sur) a la altura del metro Coyuya y la avenida Xola y Calzada de Tlalpan, se encuentran hacia el Centro Sur de la ciudad. Y por último, la zona de Iztapalapa, donde se encuentra, en primer lugar Ermita Iztapalapa y José Guadalupe Gómez, en segundo lugar Rojo Gómez y Av. Hidalgo y por último, San Felipe de Jesús

B. Flujo del cuestionario

En el Diagrama 1, encontramos la secuencia que siguen los encuestados a lo largo de la preguntas condicionado por sus respuestas. La representación incluye únicamente las variables de contenido. Empieza en la variable 1.3, cuando se le

pregunta la compañía celular que utiliza. A continuación se hace la primera de dos preguntas filtro que contiene la encuesta: “v2.4 Asistencia a centro de atención a clientes”. El hacer esta pregunta es relevante, ya que nos brindará la oportunidad de calcular una proporción de las personas encuestadas con determinadas compañías y evaluar cuál podría ser más propensa a recibir la visita de sus clientes en el CAC. En caso de responder de manera afirmativa se pasa a la pregunta v2.1. En caso negativo se remite al encuestado a la pregunta v2.12.

La segunda pregunta filtro (v2.1) se refiere la última vez que asistió al CAC, de responder de manera afirmativa se le hace la pregunta v2.3 sobre el motivo de la última visita, caso contrario se procede a la v2.2 sobre la frecuencia de asistencia y después se procede a la v2.3.

Las variables 2.3, 2.4 y 2.5, se refieren al motivo que los llevó al CAC, la forma en que se resolvió y la escala de su satisfacción a la respuesta obtenida en el CAC. La v2.6 y v2.7 se refieren al tiempo de espera y al tiempo de atención respectivamente. La v2.8, y v2.9 Se aluden al servicio y evaluación del desempeño del ejecutivo. La v10, se consiste en una evaluación de la gestión del gestor automático de colas de espera QMatic. Posteriormente se pide una evaluación del servicio recibido en ese CAC en particular (v2.11). En el penúltimo reactivo (v2.12) se pregunta por el servicio ofrecido por la compañía en general. Por último se piden sugerencias para mejorar el centro de atención a clientes en la v2.13. Esta última pregunta permitió encontrar elementos no pensados previamente, elemento que se abordará en el análisis de este ítem.

Flujo del cuestionario

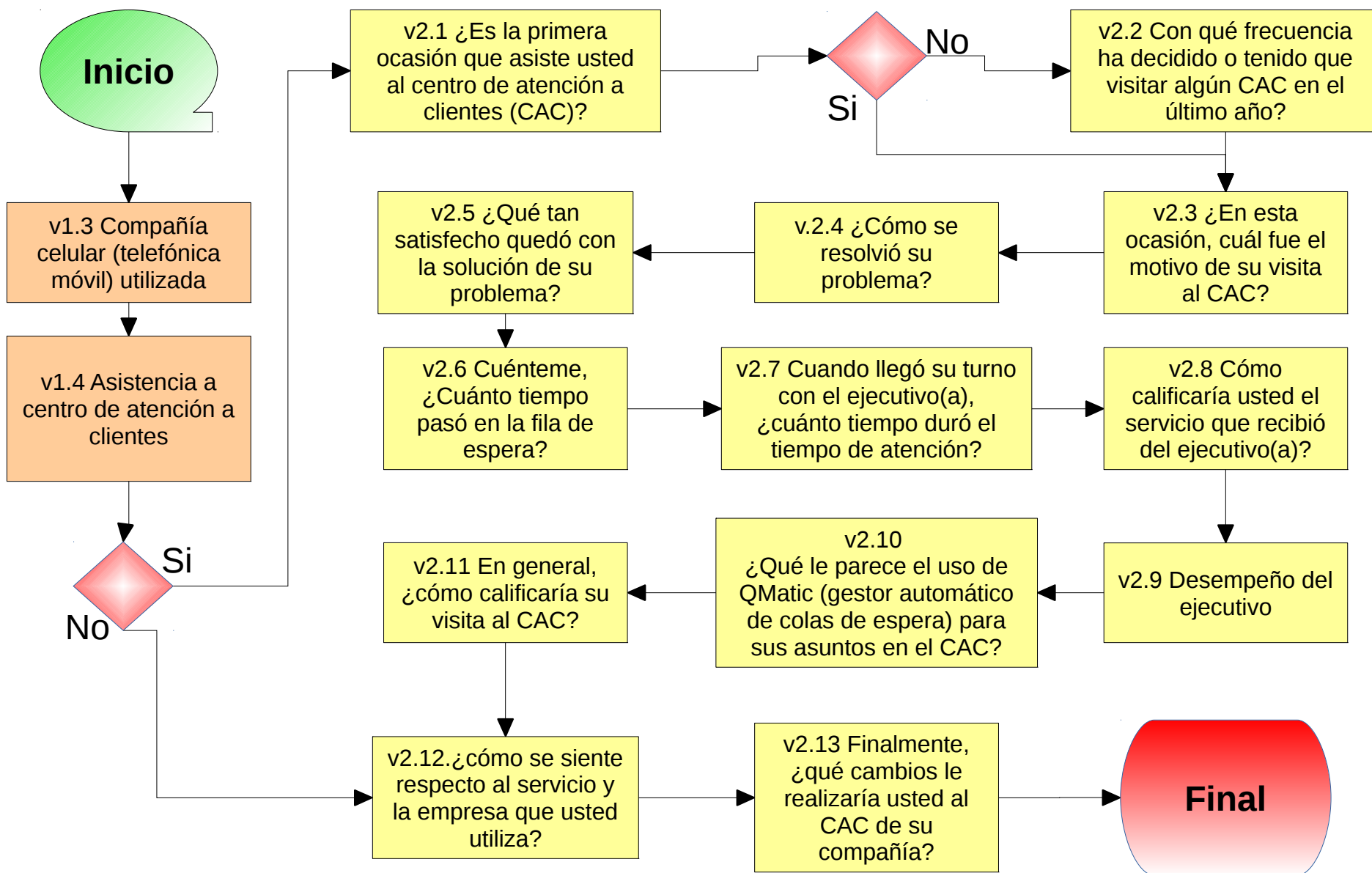
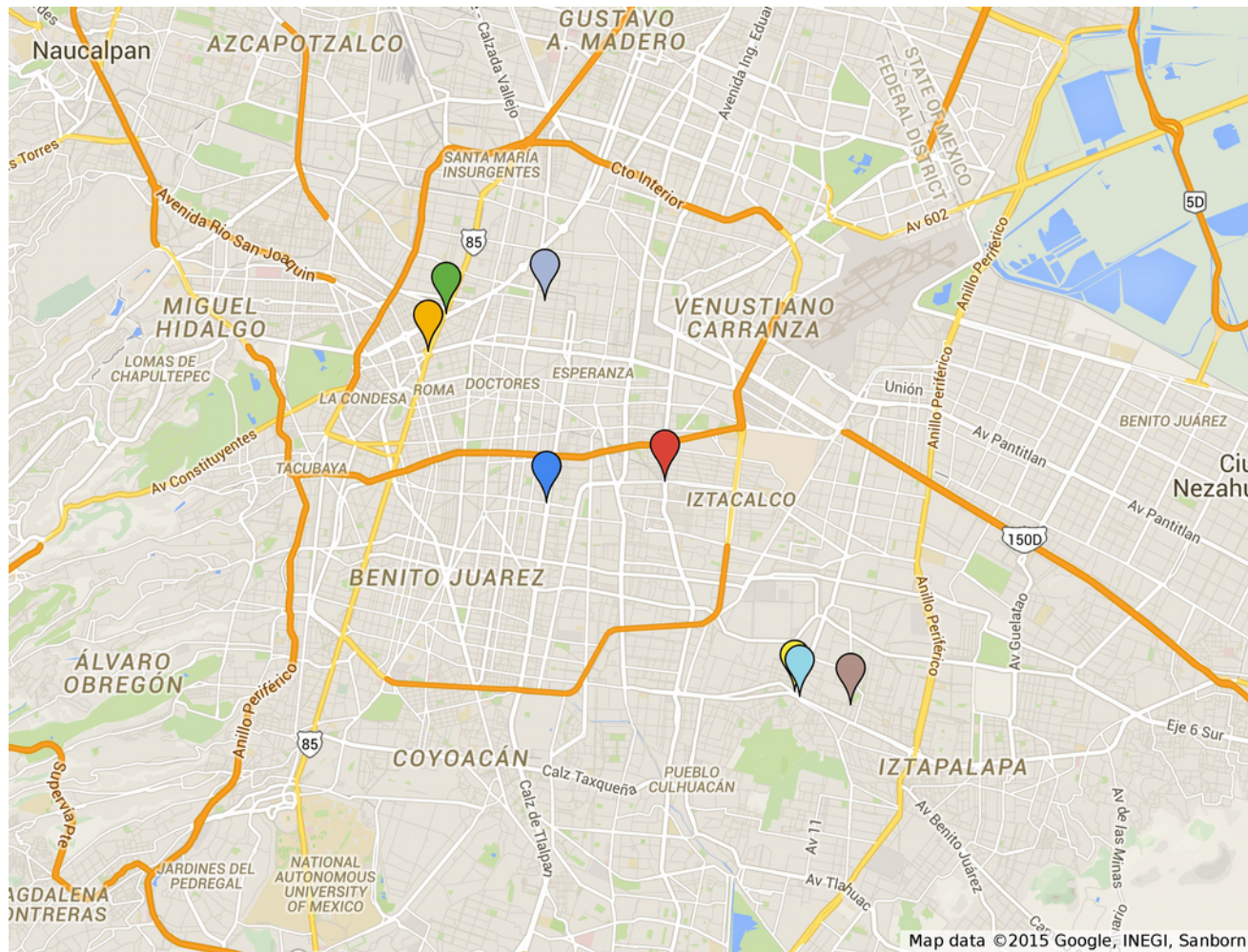


Diagrama 1: Flujo del cuestionario
Fuente: Elaboración propia.

C. Resultados

Como se observa en el Mapa 1 y Cuadros 6 y 7, los 320 cuestionarios se aplicaron en ocho diferentes locaciones, a saber: a) Plutarco Elías Calles (Iztacalco), b) Bolívar (Centro), c) Insurgentes y alrededores, d) Cerca de Reforma, e) Av. Xola y Calz. de Tlalpan, f) Av. Hidalgo y San Felipe de Jesús, g) Rojo Gómez, g) Ermita Iztapalapa y José Guadalupe Gómez .

De estas locaciones se obtuvieron diferentes porcentajes de clientes para las diversas compañías de celular. El punto que se destaca más para el objetivo de esta investigación es el obtenido en el inciso “g”, localizado en las inmediaciones del metro Iztapalapa. Ahí, 16 entrevistados de un total de 24 respondieron que eran clientes Movistar, mientras que sólo 3 dijeron ser de Telcel (véase Cuadro 7 y Gráfico 1). En este lugar los clientes Telcel igualaron los números arrojados por los clientes Iusacell y sólo superaron a los clientes Nextel por uno. Para matizar esta categoría se decidió agrupar estas variables por zonas (véase Cuadro 8 y Gráfico 2). En la agrupación por zonas, la sur corresponde a los cuestionarios levantados en la delegación Iztapalapa. Ahí, se obtuvieron 38 respuestas de clientes de Movistar frente a 26 de Telcel de un total de 82 cuestionarios. Es la única zona donde el total de clientes Movistar fue mayor que el de Telcel. En cambio en la Zona Centro Sur y Centro los números absolutos afirman a Telcel como la compañía con mayor la mayor proporción de clientes, aunque no en la misma proporción que se tiene a nivel nacional.



Etiquetas

- a) Plutarco Elias Calles (Iztacalco)
- b) Bolivar (Centro)
- c) Glorieta Insurgentes y alrededores
- d) Cerca de Reforma
- e) Av. Xola y Calz. de Tlalpan
- f) Av. Hidalgo y San Felipe de Jesús
- g) Rojo Gómez
- h) Ermita Iztapalapa y José Guadalupe

Mapa 1: v0.4 Lugares donde se aplicó la encuesta a usuarios de CAC

Fuente: Elaboración propia con base en: INEGI, y Google (2015).

Cuadro 6: Resumen del procesamiento de los casos en el Cruce de v0.4 Lugar * v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
v0.4 Lugar * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	319	99.7%	1	0.3%	320	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 7: Contingencia de v0.4 Lugar * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada

Recuento

	Compañía celular (telefónica móvil) utilizada						Total
	Movistar	Telcel	Iusacell	Nextel	Unefón	Otra	
Lugar Plutarco Elías Calles (Iztacalco)	11	23	4	1	1	1	41
Bolívar (Centro)	19	30	4	0	3	0	56
Insurgentes y alrededores	19	30	2	2	4	1	58
Cerca de Reforma	23	18	7	0	1	1	50
Av. Xola y Calz. de Tlalpan	15	10	3	3	1	0	32
Av. Hidalgo y San Felipe de Jesús	13	12	2	2	2	0	31
Rojo Gómez	9	11	5	1	1	0	27
Ermita Iztapalapa y José Guadalupe Gómez	16	3	3	2	0	0	24
Total	125	137	30	11	13	3	319

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

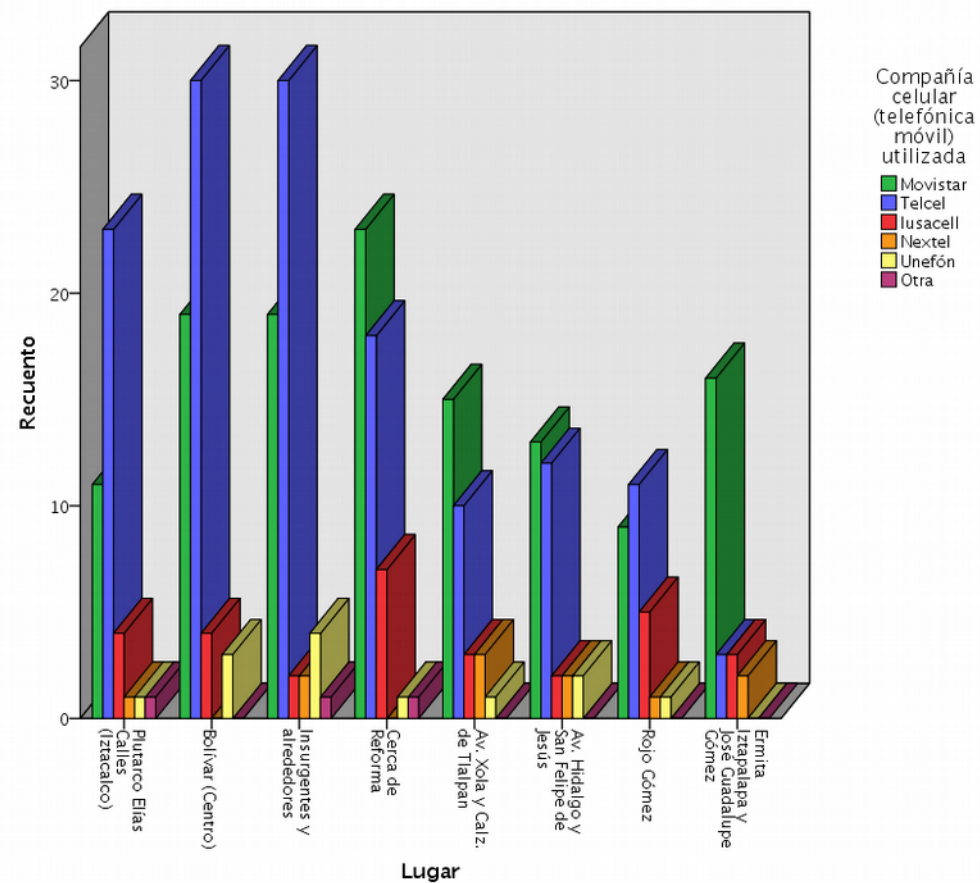


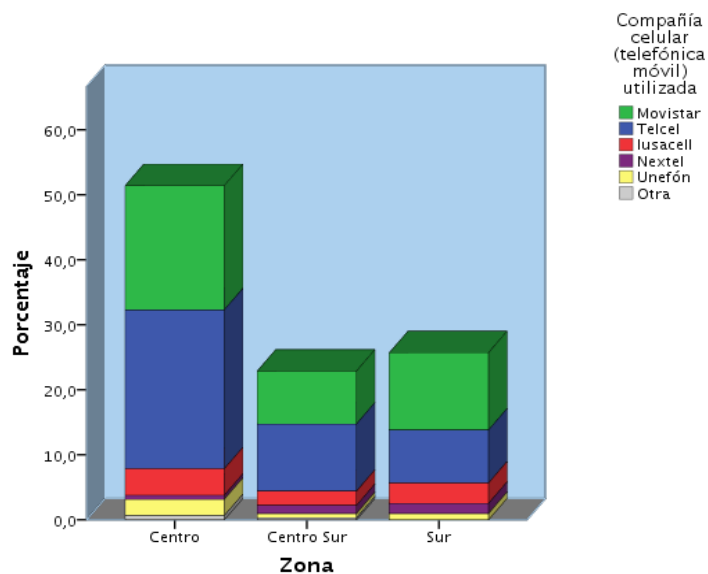
Gráfico 1: Barras agrupadas de v0.4 Lugar * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 8:Contingencia de v0.4.1 Zona * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada

		Recuento						Total
		Compañía celular (telefónica móvil) utilizada						
		Movistar	Telcel	Iusacell	Nextel	Unefón	Otra	
Zona	Centro	61	78	13	2	8	2	164
	Centro Sur	26	33	7	4	2	1	73
	Sur	38	26	10	5	3	0	82
Total		125	137	30	11	13	3	319

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).



*Gráfico 2: v0.4.1 Barras Apiladas de Zona * v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada*

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

En la distribución por género encontramos 41.3% de Mujeres y 55.6% de hombres, donde 10% no contestó al género de adscripción, para el 3.1%, Cuadro 9 y Gráfico 3. Por otro lado, en la siguiente Cuadro 10 y Gráfico 4, encontramos la distribución por edades, en este caso, tenemos que el 29.1% de los encuestados son jóvenes de 24 años o menos. En segundo lugar, los adultos de entre 25 a 34, con el 26.6%. En cuarto lugar las personas de 45 a 64 años con 14.7%, aunque hay que resaltar que en esta categoría se incluye un intervalo de 20 años a diferencia de los dos anteriores con intervalos de 10 años. Por último aquellos de 65 años o más con 1.6% de los encuestados.

Cuadro 9: v1.0 Distribución por Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	132	41.3	42.6
	Hombre	178	55.6	100.0
	Total	310	96.9	100.0
Perdidos	NS/NC	10	3.1	
Total		320	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

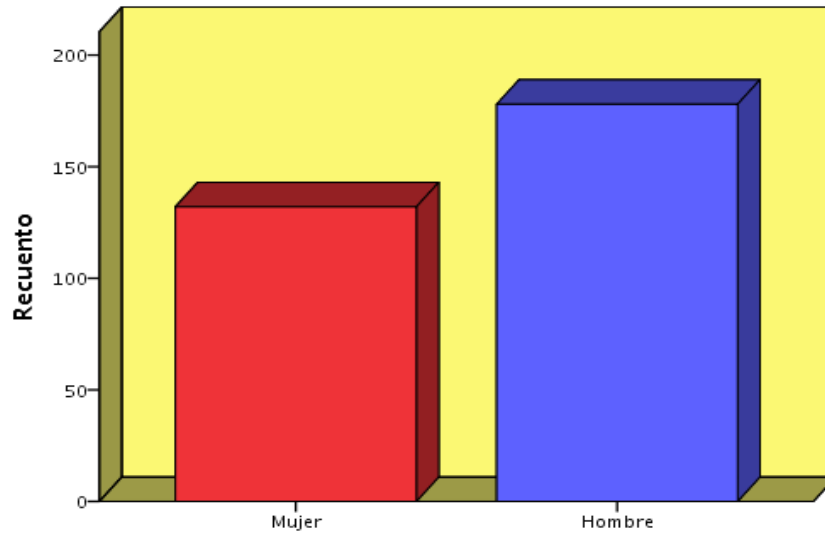


Gráfico 3: v1.0 Distribución por sexo

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 10: v1.1 Edad por categorías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	24 o menos	93	29.1	30.9
	25-34	85	26.6	59.1
	35-44	71	22.2	82.7
	45-64	47	14.7	98.3
	65 o más	5	1.6	100.0
	Total	301	94.1	100.0
Perdidos	NS/NC	19	5.9	
Total		320	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

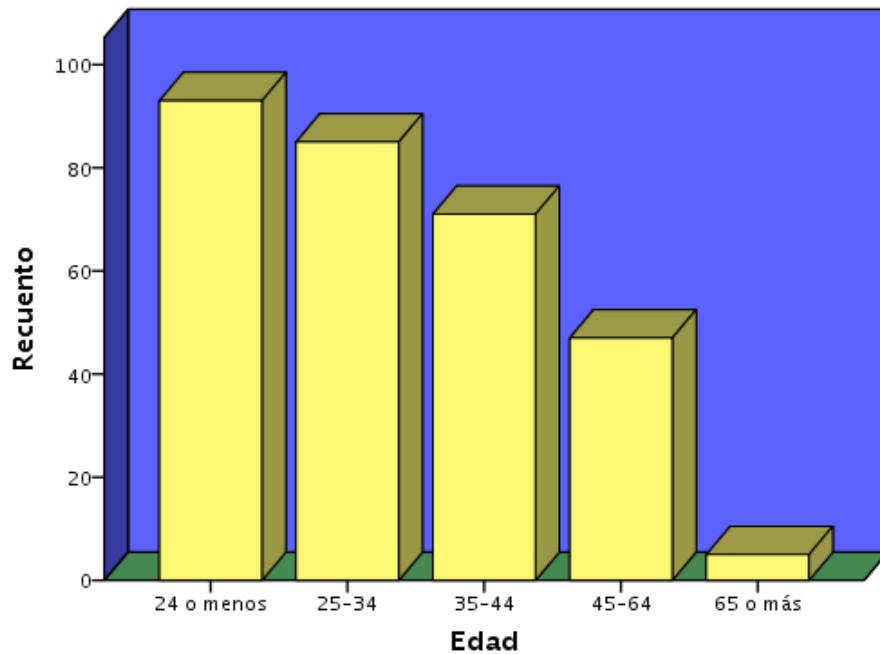


Gráfico 4: v1.1 Distribución de Edad por categorías

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

La última pregunta de datos de clasificación se refiere a la ocupación de las personas, donde el 53.4% afirmó ser empleado. En segundo lugar, el 26.9% afirmó ser estudiante. Le sigue Retirado/Jubilado con 5.3%. En la última de las categorías utilizadas, 5% aseguró ser desempleado. Por último se nota que 9.4%, no respondió a esta pregunta. (Cuadro 11 y Gráfico 5).

En los Cuadros 12 y el Gráfico 6, se aprecia el cruce entre la compañía Celular por Sexo. Donde se repite la tendencia de proporción entre géneros en cuanto a las compañías celulares utilizadas. De esta forma, Telcel se mantiene con mayor cantidad en ambos géneros, seguido de Movistar y en un lejano tercero Iusacell. En el cuarto lugar se encuentra dividido mientras que en el caso de las Mujeres es Unefón, en el caso de los Hombres es Nextel.

Cuadro 11: v1.2 Ocupación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Empleado	171	53.4	59.0	59.0
Desempleado	16	5.0	5.5	64.5
Válidos Estudiante	86	26.9	29.7	94.1
Retirado / jubilado	17	5.3	5.9	100.0
Total	290	90.6	100.0	
Perdidos NS/NC	30	9.4		
Total	320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

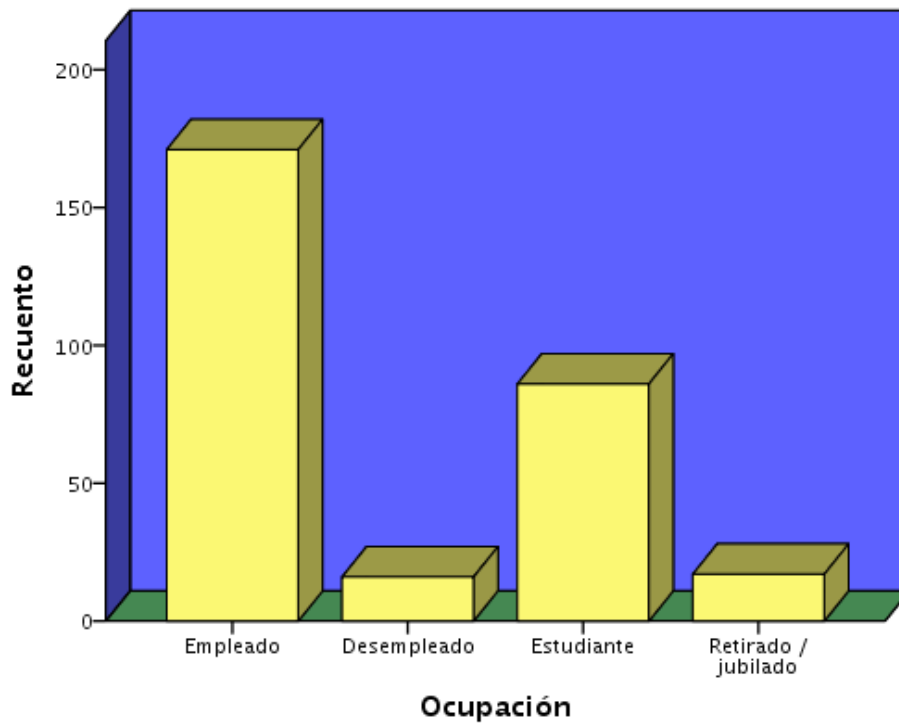


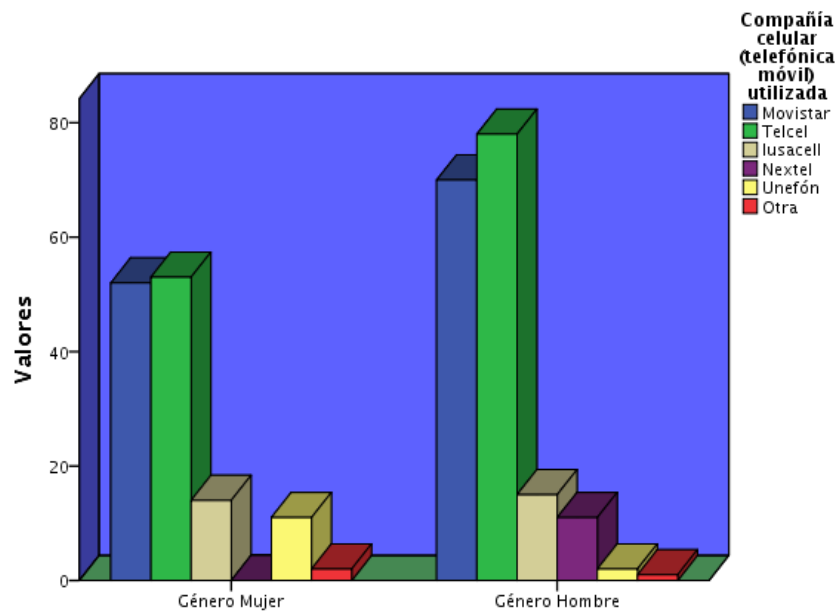
Gráfico 5: v1.2 Ocupación

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 12: Cruce de Compañía celular (telefónica móvil) utilizada (v1.3) * Sexo (v1.0)

		Sexo		Total
		Mujer	Hombre	
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	Movistar	52	70	122
	Telcel	53	78	131
	Iusacell	14	15	29
	Nextel	0	11	11
	Unefón	11	2	13
	Otra	2	1	3
Total		132	177	309

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).



*Gráfico 6: Compañía celular (telefónica móvil) utilizada (v1.3) * Sexo (v1.0)*

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

1. Informe de clientes en General

Este apartado de presentación descriptiva se encuentra dividido a su vez en dos sub-bloques. En el primero se hace una descripción de los datos generales. Mientras que en el segundo se enfoca a los resultados obtenidos sólo de Telefónica-Movistar.

Al aplicar los 320 cuestionarios, la muestra en las tres zonas explicadas previamente en la Cuadro 13 y Gráfico 1, se encontraron en primer lugar 137 clientes de Telcel equivalente al 42.8%. En segundo lugar, se encontraron 125 usuarios de Movistar para el 39.1%. En tercero, 30 fueron Iusacell (9.4%). Nextel 11 lo que equivale al 3.4%. Por último Unefón fueron 13 usuarios, equivalente al 4.1%. Las personas que respondieron Otra, fueron sólo 3, lo que equivale a menos del 1% (Cuadro 13 y Gráfico 7).

En la primer pregunta filtro (Cuadro 14 y Gráfico 8), encontramos que 132 aseveraron jamás haber asistido a un CAC, de su compañía celular. Se trata del 41.3% de los encuestados. Ahora bien, el 173% asevera si haber asistido al CAC. Mientras que el 4.7% no contestó a la pregunta. Esto nos dejaría un total de 173, para trabajar el resto de los reactivos si se hubiera seguido estrictamente el flujo de la encuesta. Aunque como veremos se tiene un total de 167 datos válidos en la pregunta: “¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?” (Cuadro 15 y Gráfico 9).

Cuadro 13: v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Movistar	125	39.1	39.2
	Telcel	137	42.8	82.1
	Iusacell	30	9.4	9.4
	Nextel	11	3.4	3.4
	Unefón	13	4.1	4.1
	Otra	3	.9	.9
	Total	319	99.7	100.0
Perdidos	NS/NC	1	.3	
Total	320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

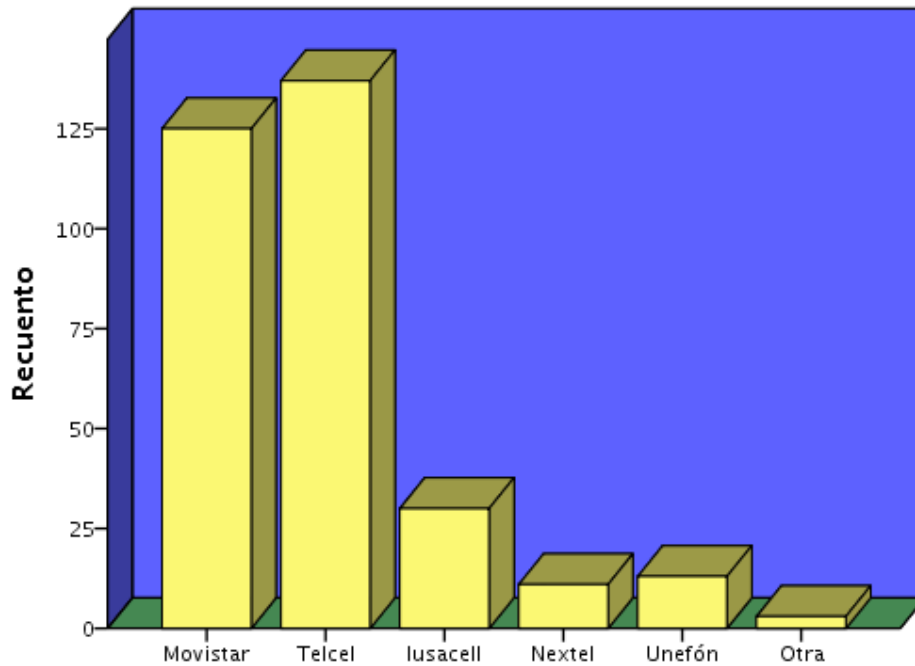


Gráfico 7: v1.3 Compañía celular utilizada

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 14: v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	132	41.3	43.3	43.3
	Sí	173	54.1	56.7	100.0
	Total	305	95.3	100.0	
Perdidos	NS/NC	15	4.7		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

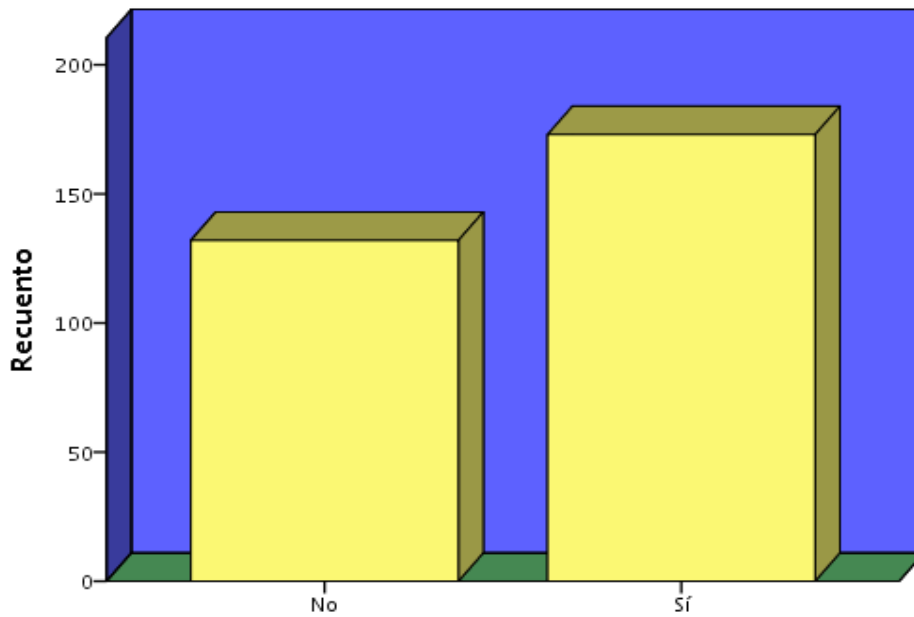


Gráfico 8: v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 15: v2.1 ¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	114	35.6	68.3	68.3
	Sí	53	16.6	31.7	100.0
	Total	167	52.2	100.0	
Perdidos	ND	131	40.9		
	NS/NC	22	6.9		
	Total	153	47.8		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

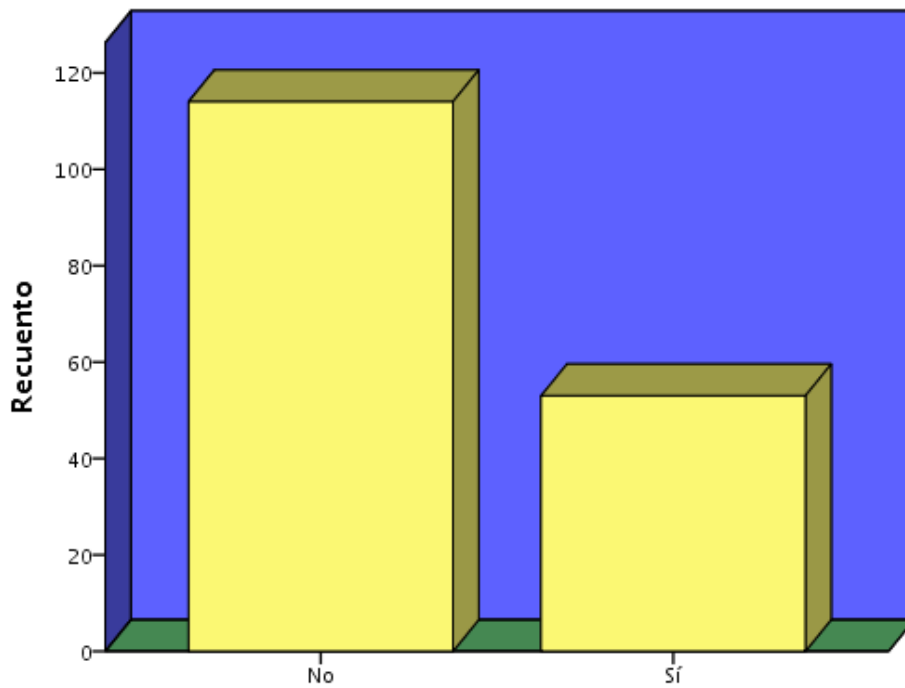


Gráfico 9: v2.1 Primera asistencia al CAC

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Por lo anterior, se tiene que hace necesario un depurado fino de la base de datos. Para decidir si se mantiene el flujo de la encuesta y se cambian las respuestas. O se aporta nueva información de las respuestas proporcionadas por los encuestados. Sobre todo considerando la diferencia entre la respuesta Si de la v1.4 igual y el total de datos válidos de la v2.1 de 6 encuestados. De igual forma se evaluarán las discrepancias que aportan los datos perdidos NS/NC en ambas variables 15 y 22 respectivamente. Por último se examinará la incongruencia entre las 132 personas que aseveraron No haber asistido al CAC en v1.4 y el total las 131 respuestas ND, marcadas en v2.1.

En la variable 2.1, el 68.3% equivalente a 114 respuestas, afirmó que no se trató de la primera vez que se asistía al CAC, mientras que 53 afirmaron que asistían por primera vez, (Cuadro 15 y Gráfico 9). Al igual que en el caso anterior, se evaluará la pertinencia de conservar cada uno de los resultados que no se ajustan al flujo de la encuesta. Pues existen discrepancias entre el total de 114 que afirmaron que No y el cruce con la siguiente variable (2.2), que marca un total de 134 respuestas válidas, lo que nos deja con una distancia de 20 respuestas en las que afirmaron haber asistido por primera vez al CAC e ir con alguna frecuencia al mismo correspondientes a los rubros: ND y NS/NC, como se observar en las Cuadros 16 y 17.

Cuadro 16: Resumen del procesamiento de los casos del cruce v2.2 * v2.1

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
v2.2 Con qué frecuencia ha decidido o tenido que visitar algún CAC en el último año? * v2.1 ¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?	114	35.6%	206	64.4%	320	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 17: Cruce entre v2.2 Frecuencia de visita por v2.1 Primera ocasión de visita

		Primera ocasión de visita					Total
		No	Sí	Válidos Total	ND	NS/N C	
Frecuencia de visita	Al menos una vez al mes	26	3	29	1	6	36
	Una vez cada tres meses	2	0	2	0	0	2
	Una vez cada cuatro meses	3	0	3	1	0	4
	Una vez cada seis meses o menos	65	15	80	0	12	92
	Válidos Total	96	18	114	2	18	134
	RA	4	0	4	0	0	4
	ND	7	32	39	128	2	169
	NS/NC	6	1	7	0	2	9
	Total	113	51	164	130	22	316

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Al hacer la lectura del grueso de los datos de la v2.2 (Cuadro 18 y Gráfico 10), se tienen 92 respuestas que aseveran haber asistido una vez cada seis meses o menos con el 28% de las respuestas. Mientras que el 11.3% de los encuestados dijeron asistir al menos una vez al mes (36 respuestas). Este último dato es importante para compararse en el futuro con aquellos que asisten a pagar servicios mensualmente.

Cuadro 18: v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Al menos una vez al mes	36	11.3	26.9
	Una vez cada tres meses	2	.6	28.4
	Una vez cada cuatro meses	4	1.3	31.3
	Una vez cada seis meses o menos	92	28.8	68.7
	Total	134	41.9	100.0
Perdidos	RA	4	1.3	
	ND	169	52.8	
	NS/NC	9	2.8	
	Sistema	4	1.3	
	Total	186	58.1	
Total	320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

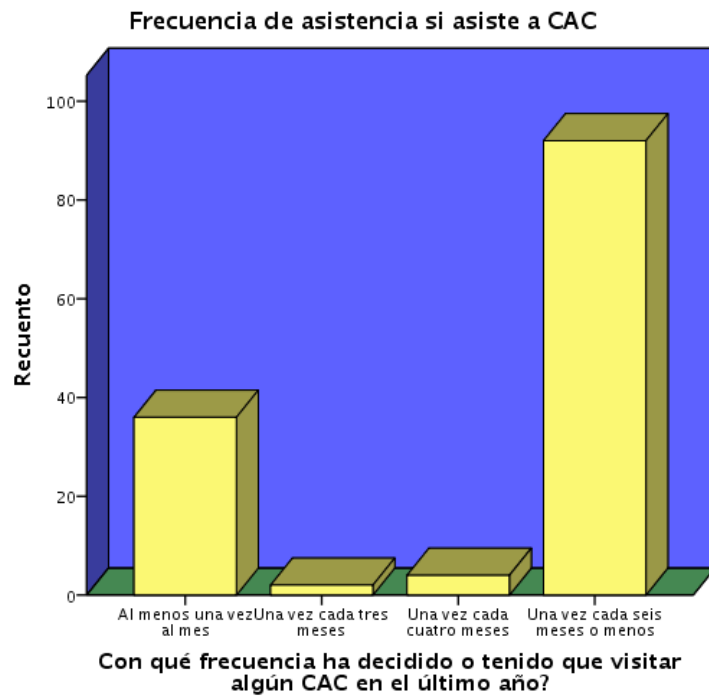


Gráfico 10: v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Como se observa en la Cuadro 19 y Gráfico 11, el motivo de asistencia al CAC, es el pago de plan, con 24.3% de las respuestas. En segundo lugar, se encuentra “Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan.” con el 19.3%. El cambio de compañía es el tercero con 14.4. Los últimos tres corresponden a problemas técnicos, del servicio o directamente con los equipos (terminales). En esta última modalidad se consideraron dos posibilidades, a) ya sea por el querer un servicio técnico/ garantía o bien; b) resolver algún problema que podría tener el equipo, aunque no necesariamente signifique que el equipo deba ser reparado o cambiado, desde la perspectiva del cliente. En total estos tres últimos rubros suman el 27% de los asistentes. Es decir, casi una tercera parte de los que respondieron haber ido a un lo hicieron para resolver un problema.

Cuadro 19: v2.3 Motivo de visita al CAC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan.	35	10.9	19.3
	Problema de red o conectividad con el equipo.	18	5.6	9.9
	Problema físico (funcionalidad) con el equipo.	14	4.4	7.7
	Servicio Técnico/Garantía.	17	5.3	9.4
	Cambio de compañía.	26	8.1	14.4
	Notificación de robo/extravío.	22	6.9	12.2
	Otro.	5	1.6	2.8
	Pago de plan.	44	13.8	24.3
	Total	181	56.6	100.0
	ND	137	42.8	
Perdidos	NS/NC	1	.3	
	Sistema	1	.3	
	Total	139	43.4	
Total	320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

¿En esta ocasión, cuál fue el motivo de su visita al CAC?

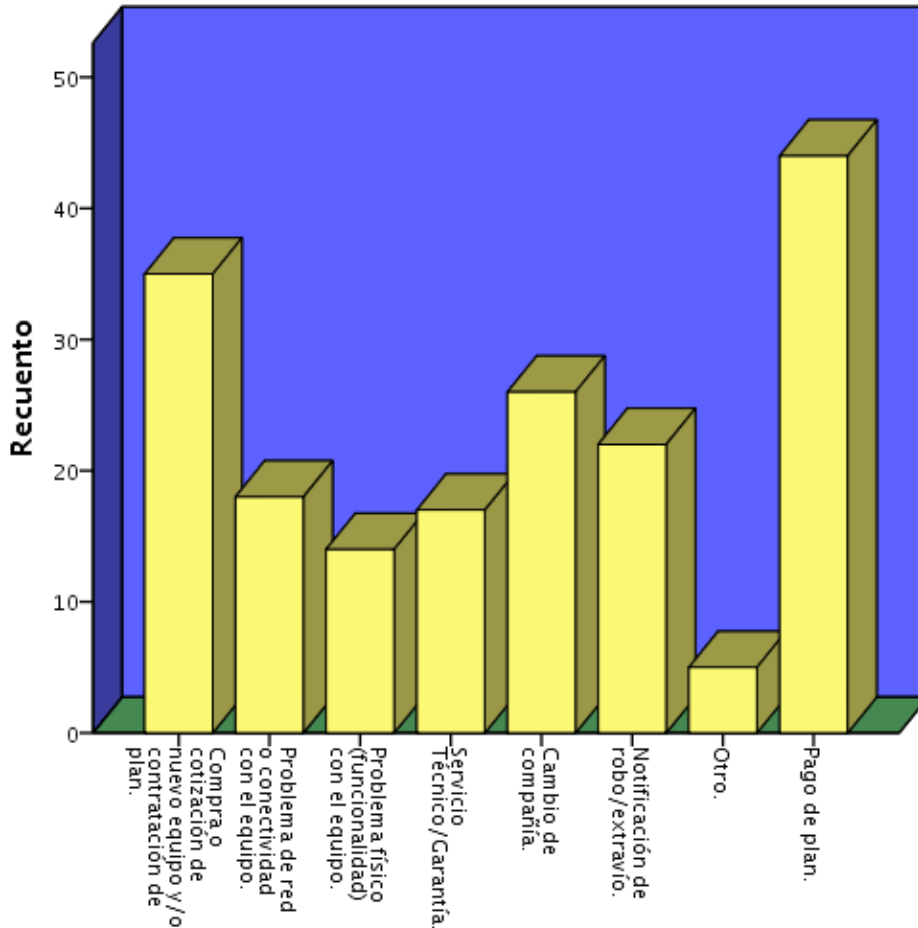


Gráfico 11: v2.3 Motivo de visita al CAC

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

En contraste con la pregunta anterior, donde se tiene el motivo que los lleva al CAC (v2.3), en la variable 2.4 se tiene la solución que se brindó en el CAC (Cuadro 20 y Gráfico 12). En este caso se tiene el porcentaje más alto para “Cambié de equipo o contraté un nuevo plan” 31.7%. Seguido de “Se realizó el cambio de compañía.” con el 19%. Poco más del 24% resolvieron su problema de colectividad y validación de garantía. Por otro lado, a sólo el 8.4% no se le resolvió el problema, ya fuera porque: no encontraron la falla, no quisieron arreglarlo o

pidieron regresar posteriormente. En un análisis posterior se realizará el cruce entre las variables 2.3 y 2.4 para observar las correlaciones entre ambas, es decir, el motivo y la solución.

Cuadro 20: v2.4 Resolución del problema

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cambié de equipo o contraté un nuevo plan	45	14.1	31.7
	Restablecieron mi conexión de red.	18	5.6	12.7
	Han hecho válida la garantía.	17	5.3	12.0
	No se resolvió, no encontraron la falla	4	1.3	2.8
	Se realizó el cambio de compañía.	27	8.4	19.0
	No se resolvió, no quisieron arreglarlo	3	.9	2.1
	No se resolvió, me pidieron regresar posteriormente.	5	1.6	3.5
	Sólo fui a cotizar equipos/planes.	2	.6	1.4
	Se cerró el contrato.	1	.3	.7
	Se dio de baja el equipo.	20	6.3	14.1
Total	142	44.4	100.0	
Perdidos	RA	3	.9	
	ND	138	43.1	
	NS/NC	34	10.6	
	Sistema	3	.9	
	Total	178	55.6	
Total	320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

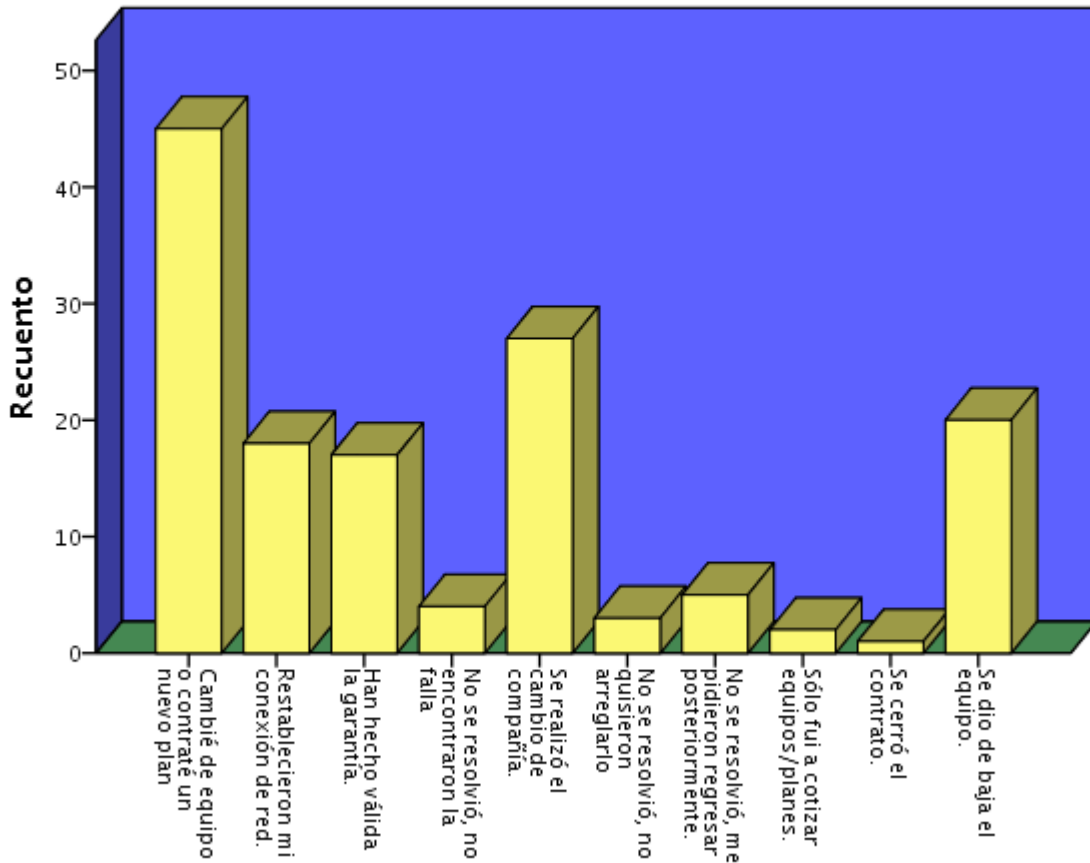


Gráfico 12: v2.4 Resolución del Problema

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Para la variable 2.5, que se refiere a “Satisfacción con la solución del problema”. Se tiene al 73.5% de las personas como satisfechas con la solución de su problema (Cuadro 21 y Gráfico 13). Al igual que en la variable anterior, resulta pertinente hacer un cruce en un análisis posterior entre esta variable (2.5) y la variable “Resolución del Problema” (2.4), para ver si se corresponde la resolución o no, con la satisfacción.

Cuadro 21: v2.5 Satisfacción con la solución del problema

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	3	.9	1.8	1.8
	Insatisfecho	17	5.3	10.0	11.8
	Indiferente	9	2.8	5.3	17.1
	Satisfecho	125	39.1	73.5	90.6
	Muy satisfecho	16	5.0	9.4	100.0
Perdidos	Total	170	53.1	100.0	
	ND	135	42.2		
	NS/NC	14	4.4		
	Sistema	1	.3		
Total	150	46.9			
Total	320	100.0			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

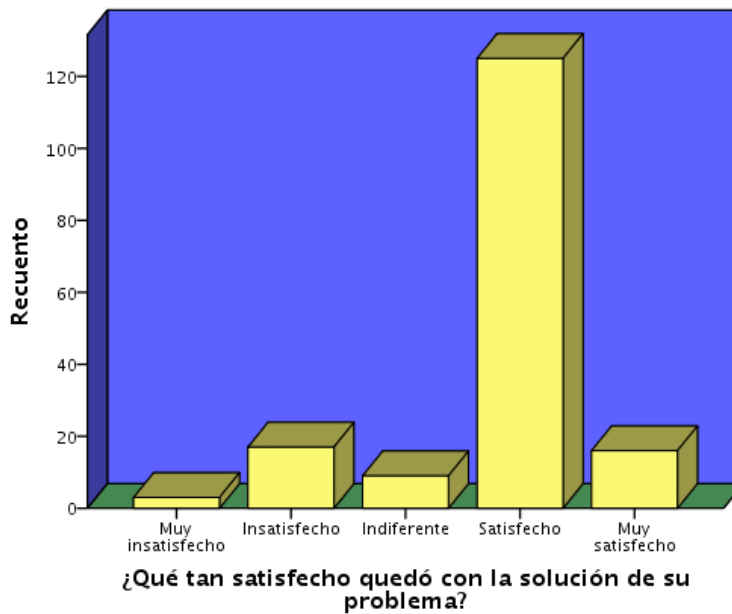


Gráfico 13: v2.5 Satisfacción con la solución del problema

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

El tiempo percibido en el CAC, resulta relevante, ya que se trata de un elemento subjetivo. Cuya asignación simbólica puede implicar una calificación negativa para la empresa. En la v2.6 encontramos la pregunta sobre el tiempo de espera, en este caso la concentración de las respuestas se encuentra en la categoría menor, donde el tiempo de espera fue “Menos de 5 minutos”, con el 52.8% de las respuestas válidas, de ahí la tendencia es a la baja de manera progresiva. “Entre 5 y 15 min.” tiene el 29.5 %. Entre 16 y 30; Entre 30 min. y una hora 9.7%; Y Más de una hora 2.3%. Tal como se aprecia en la Cuadro 22 y Gráfico 14.

Por otro lado, en la v2.7, encontramos la pregunta: “Cuándo llegó su turno con el ejecutivo(a), ¿cuánto tiempo duró el tiempo de atención?” Donde se observa una concentración de las respuestas diferentes al caso anterior. Menos de 5 minutos bajó a 16.6%. En contraste Entre 5 y 15 min y Entre 16 y 30 min, ostentan porcentajes similares, 35% y 34.5% respectivamente. Entre 30 min. Y una hora obtuvo un porcentaje similar al primero, 14.7% y por último Más de una hora tiene el menor porcentaje con 2.3% del porcentaje válido (Cuadro 23 y Gráfico 15).

A partir de la variable 2.8, encontramos las preguntas sobre la calificación del servicio por niveles. En primer lugar dos reactivos sobre el desempeño del ejecutivo, uno sobre la última visita al CAC (v2.11)¹. Y por último, su opinión sobre la empresa que le brinda el servicio (v2.11). Así, en la pregunta “¿Cómo calificaría usted el servicio que recibió del ejecutivo(a)?” (v2.8). El 74.7% de las respuestas lo consideró “Bueno”. El segundo lugar, con 14.4% lo consideró “Regular”. Por último, el 10.9% lo consideró “Muy bueno” Cuadro 24y Gráfico 16. Acto seguido, en la variable sobre el desempeño del ejecutivo (v2.9), encontramos que la mayor parte de las respuestas se concentraron en señalar que el ejecutivo se comportó de manera Educada con 45.6% de las respuestas válidas. La segunda

¹ La variable v2.10, versa sobre la aplicación del QMatic que no atañe a todas las empresas de servicios celulares. Por lo anterior se reserva hasta el análisis de la empresa Movistar, la cual es la única que se ha detectado que lo utiliza.

mayor concentración la tiene “Amigable” con el 30% de las respuestas. De ahí “Distante” obtiene el tercer puesto con 6.7% de las respuestas. En contraste, “Capaz” sólo obtuvo 5.6%. Se trata de una valoración subjetiva donde se valora el aspecto relacional sobre el de la eficiencia (Cuadro 25 y Gráfico 17). Al igual que en el caso de la variable 2.8, sobre “el servicio que recibió del ejecutivo(a)”, en la v2.11 sobre la visita al CAC, se tiene una concentración en la respuesta “Buena” con el 77.8% de las respuestas válidas. Le sigue regular con el 11.1%; en tercer lugar “Muy Buena”, con el 8.9%. en cuarto lugar, se contabilizó “Mala” para el 2.2%, como se observa en la Cuadro 26 y el Gráfico 18. Por último, en la variable 2.12, las respuestas se concentran en “Conforme, continuaré con la empresa.” con 84% de las respuestas válidas, tal como se aprecia en la Cuadro 27 y Gráfico 19. Hay que considerar que en este caso se tiene un número de respuestas mayor, ya que se aplicó a todos los sujetos que componen la muestra, por lo que se alcanza un total de 309 respuestas válidas. Sólo 10% afirmó “Inconforme, estoy considerando cambiarme de compañía”, aunque se trata de un número de 31 encuestados. Las tres categorías restantes obtuvieron porcentajes menores a 5%, empezando por indiferente (3.6%), Muy Conforme (1.9%) y finalmente “Totalmente inconforme, me cambiaré de compañía” (.3%).

Cuadro 22: v2.6 Tiempo de espera para recibir atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5 minutos	93	29.1	52.8	52.8
	Entre 5 y 15 min	52	16.3	29.5	82.4
	Entre 16 y 30 min	17	5.3	9.7	92.0
	Entre 30 min. Y una hora	10	3.1	5.7	97.7
	Más de una hora	4	1.3	2.3	100.0
Total		176	55.0	100.0	
Perdidos	ND	141	44.1		
	NS/NC	2	.6		
	Sistema	1	.3		
	Total	144	45.0		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

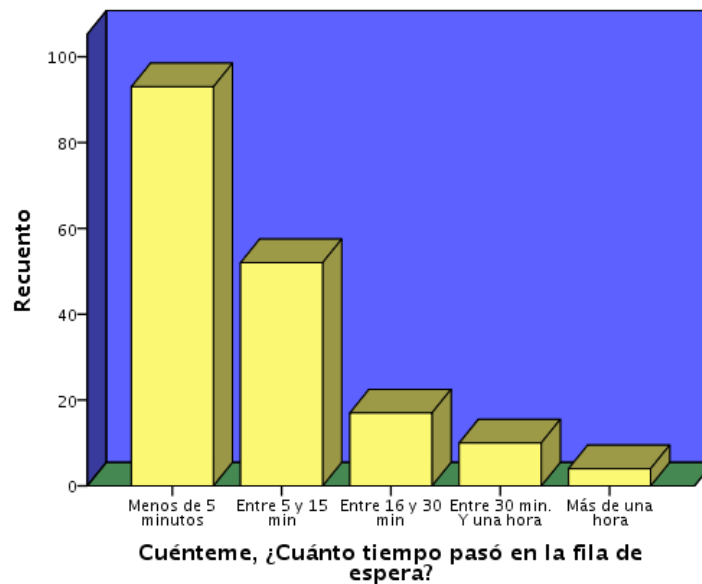


Gráfico 14: v2.6 Tiempo de espera para recibir atención

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 23: v2.7 Tiempo de atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5 minutos	24	7.5	13.6	13.6
	Entre 5 y 15 min	62	19.4	35.0	48.6
	Entre 16 y 30 min	61	19.1	34.5	83.1
	Entre 30 min. Y una hora	26	8.1	14.7	97.7
	Más de una hora	4	1.3	2.3	100.0
Total		177	55.3	100.0	
Perdidos	ND	139	43.4		
	NS/NC	1	.3		
	Sistema	3	.9		
Total		143	44.7		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

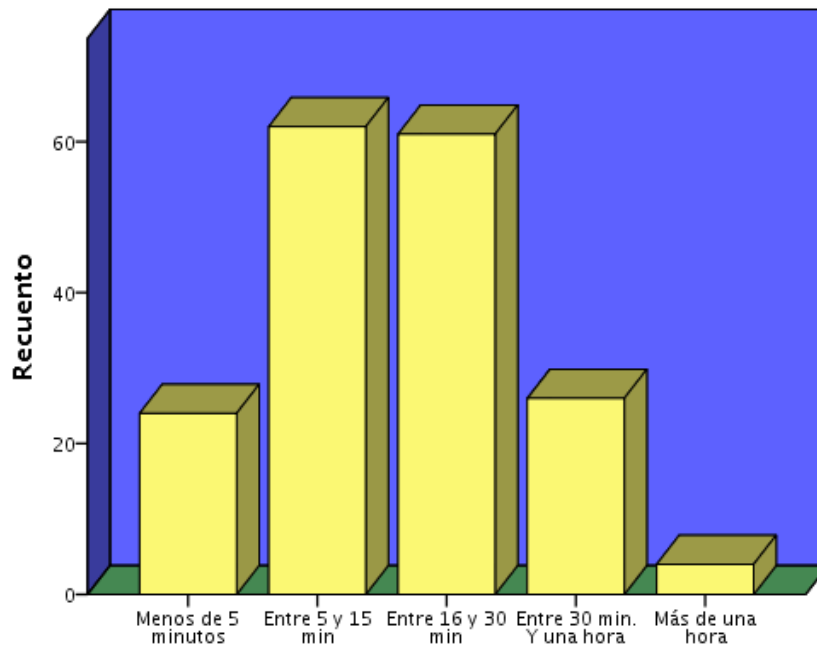


Gráfico 15: v2.7 Tiempo de atención

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 24: v2.8 calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	25	7.8	14.4	14.4
	Bueno	130	40.6	74.7	89.1
	Muy bueno	19	5.9	10.9	100.0
	Total	174	54.4	100.0	
Perdidos	ND	135	42.2		
	NS/NC	10	3.1		
	Sistema	1	.3		
	Total	146	45.6		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

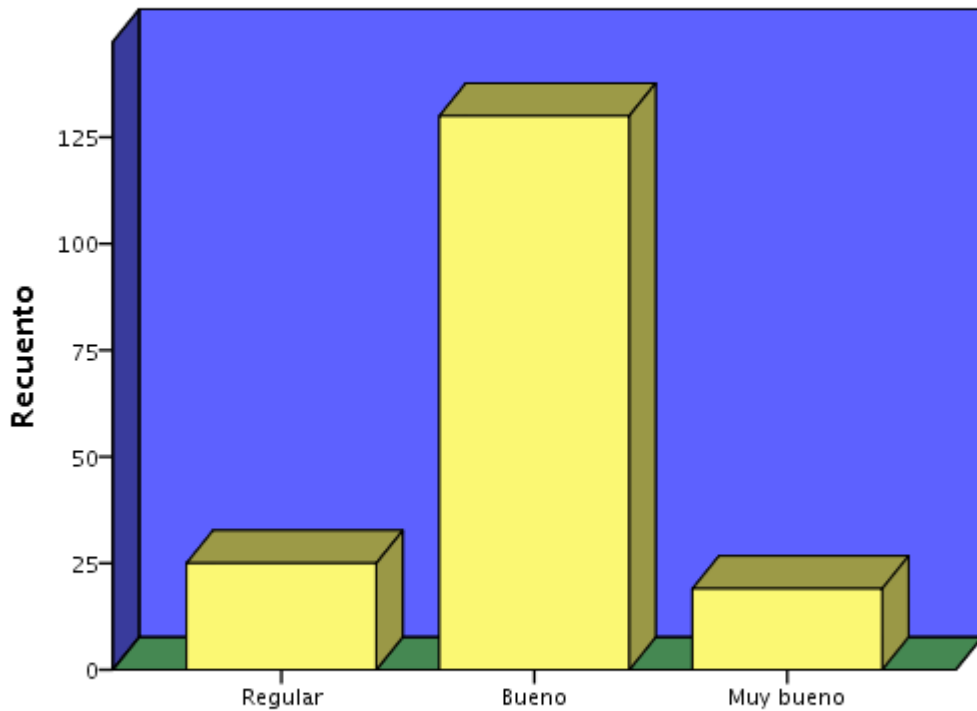


Gráfico 16: v2.8 calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a)

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 25: v2.9 Desempeño del ejecutivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Distante	12	3.8	6.7	6.7
	Amigable	54	16.9	30.0	36.7
	Grosero	1	.3	.6	37.2
	Educado	82	25.6	45.6	82.8
	No sabe lo que hace	2	.6	1.1	83.9
	Capaz	10	3.1	5.6	89.4
	Lento	5	1.6	2.8	92.2
	Rápido	8	2.5	4.4	96.7
	Respetuoso de mí decisión	6	1.9	3.3	100.0
	Total	180	56.3	100.0	
Perdidos	ND	133	41.6		
	NS/NC	5	1.6		
	Sistema	2	.6		
Total	140	43.8			
Total	320	100.0			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

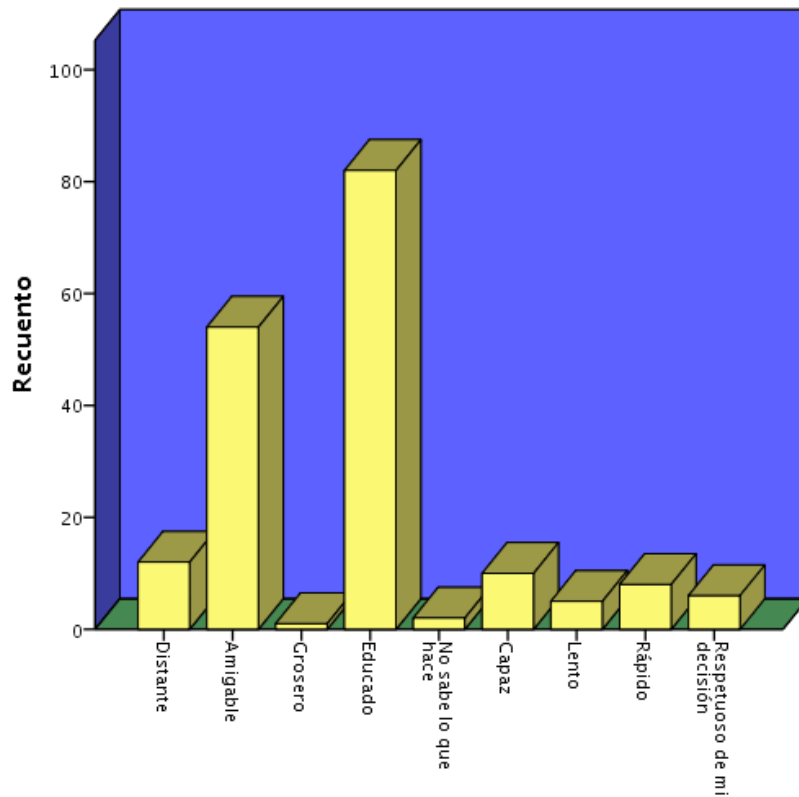


Gráfico 17: v2.9 Desempeño del ejecutivo
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 26: v2.11 calificación de la vista al CAC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	4	1.3	2.2	2.2
	Regular	20	6.3	11.1	13.3
	Buena	140	43.8	77.8	91.1
	Muy buena	16	5.0	8.9	100.0
	Total	180	56.3	100.0	
Perdidos	ND	137	42.8		
	NS/NC	1	.3		
	Sistema	2	.6		
	Total	140	43.8		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

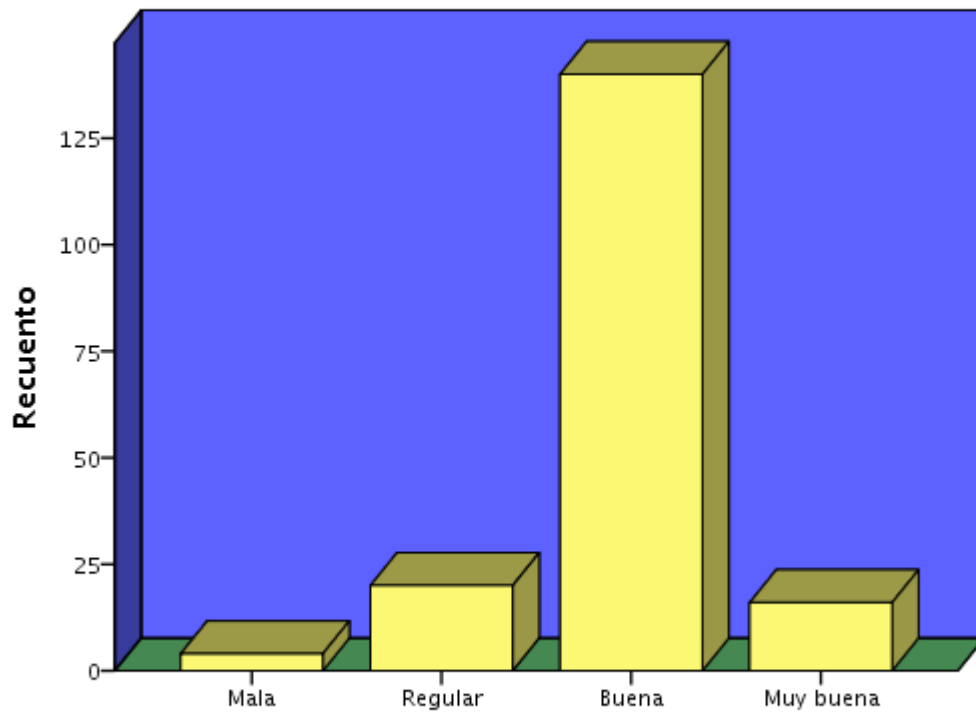


Gráfico 18: v2.11 calificación de la visita al CAC

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 27: v2.12 Sentimiento frente a la empresa que le brinda el servicio de telefonía móvil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy conforme, recomiendo a la empresa.	6	1.9	1.9	1.9
	Conforme, continuaré con la empresa.	260	81.3	84.1	86.1
	Indiferente	11	3.4	3.6	89.6
	Inconforme, estoy considerando cambiarme de compañía	31	9.7	10.0	99.7
	Totalmente inconforme, me cambiaré de compañía	1	.3	.3	100.0
Total		309	96.6	100.0	
Perdidos	RA	1	.3		
	NS/NC	2	.6		
	Sistema	8	2.5		
Total		11	3.4		
Total		320	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

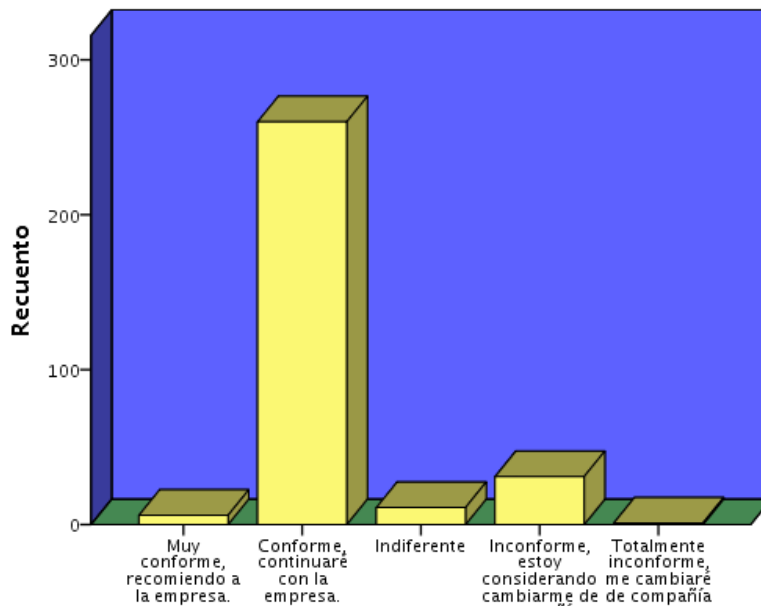


Gráfico 19: v2.12 Sentimiento frente a la empresa que le brinda el servicio

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

2. Informe de usuarios Movistar

De los 320 cuestionarios aplicadas, se seleccionaron para procesamiento sólo aquellas cuyos encuestados afirmaron ser usuarios Movistar (v0.4). Así, se tienen 125 cuestionarios levantadas en las distintas partes de la ciudad, a saber: Centro (Bolivar, Insurgentes y reforma), Centro Sur (Plutarco Elías Calles (Eje 4 sur) a la altura del metro Coyuya y la avenida Xola y Calzada de Tlalpan) y la Sur, en la delegación Iztapalapa (Ermita Iztapalapa y José Guadalupe Gómez, en segundo lugar Rojo Gómez y Av. Hidalgo y por último, San Felipe de Jesús). Como se observa en la Cuadro 28 y Gráfico 20, en la zona Centro se aplicaron 61 cuestionarios a este tipo de usuarios. En segundo lugar, 26 se aplicaron en la zona Centro Sur. Por último, en la zona Sur se realizaron 38, de Iztapalapa.

En las variables de clasificación encontramos, en primer lugar, la distribución por Género (v1.0) donde el 42.6% de mujeres y el 57.4% de hombres (Cuadro 29 y Gráfico 21). En la variable 1.1 encontramos la distribución por frecuencias en categorías por edad (Cuadro 30 y Gráfico 22). Ahí encontramos la mayor concentración en personas jóvenes de 24 años o menos con el 27.3% de los encuestados. En segundo lugar se tienen de 35 a 44 años de edad. En tercer lugar se tienen dos categorías con el mismo número de respuestas 25-34 y 45-64, 26 que le corresponde el 21% de los datos válidos (121). Aunque la segunda de las anteriores tiene un rango del doble. Por último, se tiene la categoría 65 o más, con 3.3%. En la variable v1.2, tenemos “Ocupación de los usuarios Movistar”, en la categoría “Empleado” se tiene en primer lugar con 60.3%. En segundo, “Estudiante” con el 23.1%. En último, un empate entre desempleado y Retirado/Jubilado con 8.3% (Cuadro 31 y Gráfico 23). En la última pregunta de la batería de reactivos de clasificación, se tiene la v1.4², que actúa como pregunta filtro, “Asistencia a centro de atención a clientes Movistar”. En este caso se tienen 42 respuestas para el 33.6%

2 Se omite la pregunta 1.3 ya que sólo se proceso a usuarios Movistar.

que contestaron nunca haber asistido a un centro de atención de esta compañía. Y en contraste 83 respuestas (un 66.4%) que afirmaron haberlo hecho (Cuadro 32 y Gráfico 24).

Cuadro 28: v0.4 Lugares de Aplicación a usuarios Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Plutarco Elías Calles (Iztacalco)	11	8.8	8.8	8.8
Bolívar (Centro)	19	15.2	15.2	24.0
Insurgentes y alrededores	19	15.2	15.2	39.2
Cerca de Reforma	23	18.4	18.4	57.6
Av. Xola y Calz. de Tlalpan	15	12.0	12.0	69.6
Válidos Av. Hidalgo y San Felipe de Jesús	13	10.4	10.4	80.0
Rojo Gómez	9	7.2	7.2	87.2
Ermita Iztapalapa y José Guadalupe Gómez	16	12.8	12.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

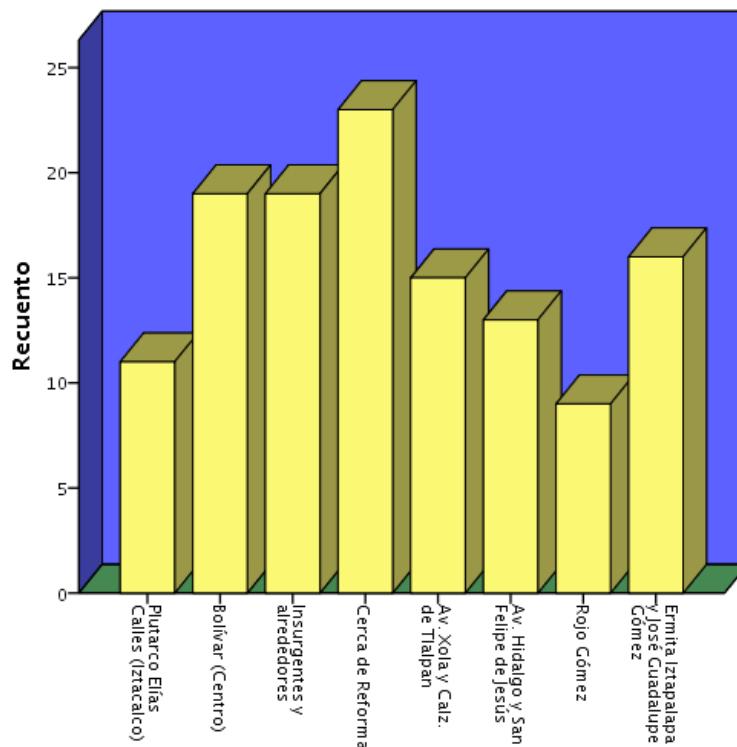


Gráfico 20: v0.4 Lugares de Aplicación a usuarios Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 29: v1.0 Distribución por Sexo a usuarios Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	52	41.6	42.6	42.6
	Hombre	70	56.0	57.4	100.0
	Total	122	97.6	100.0	
Perdidos	NS/NC	3	2.4		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

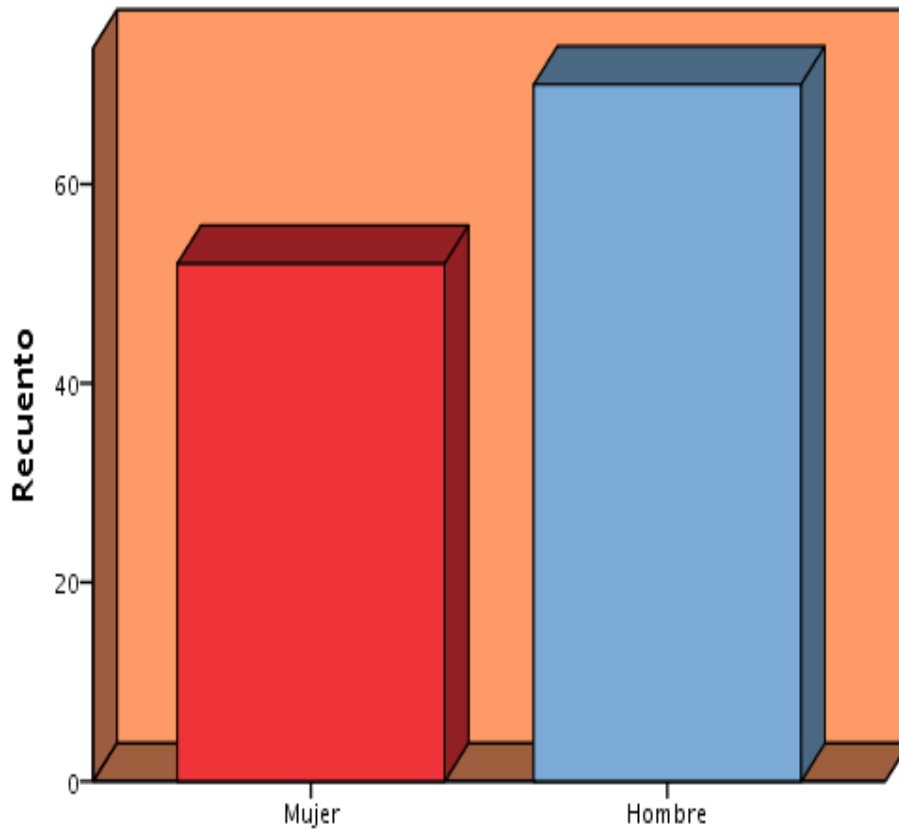


Gráfico 21: v1.0 Distribución por Sexo a usuarios Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 30: v1.1 Edad de usuarios Movistar por categoría

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	24 o menos	33	26.4	27.3
	25-34	26	20.8	48.8
	35-44	32	25.6	75.2
	45-64	26	20.8	96.7
	65 o más	4	3.2	100.0
	Total	121	96.8	100.0
Perdidos	NS/NC	4	3.2	
Total	125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

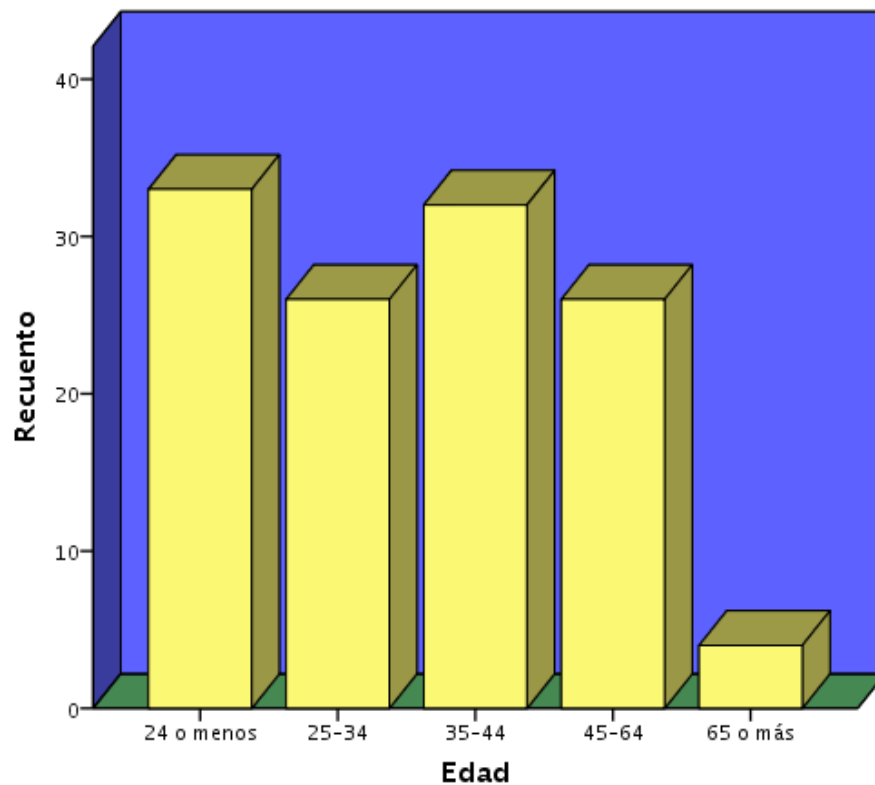


Gráfico 22: v1.1 Edad de usuarios Movistar por categoría

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 31: v1.2 Ocupación de los usuarios Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empleado	73	58.4	60.3	60.3
	Desempleado	10	8.0	8.3	68.6
	Estudiante	28	22.4	23.1	91.7
	Retirado / jubilado	10	8.0	8.3	100.0
	Total	121	96.8	100.0	
Perdidos	NS/NC	4	3.2		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

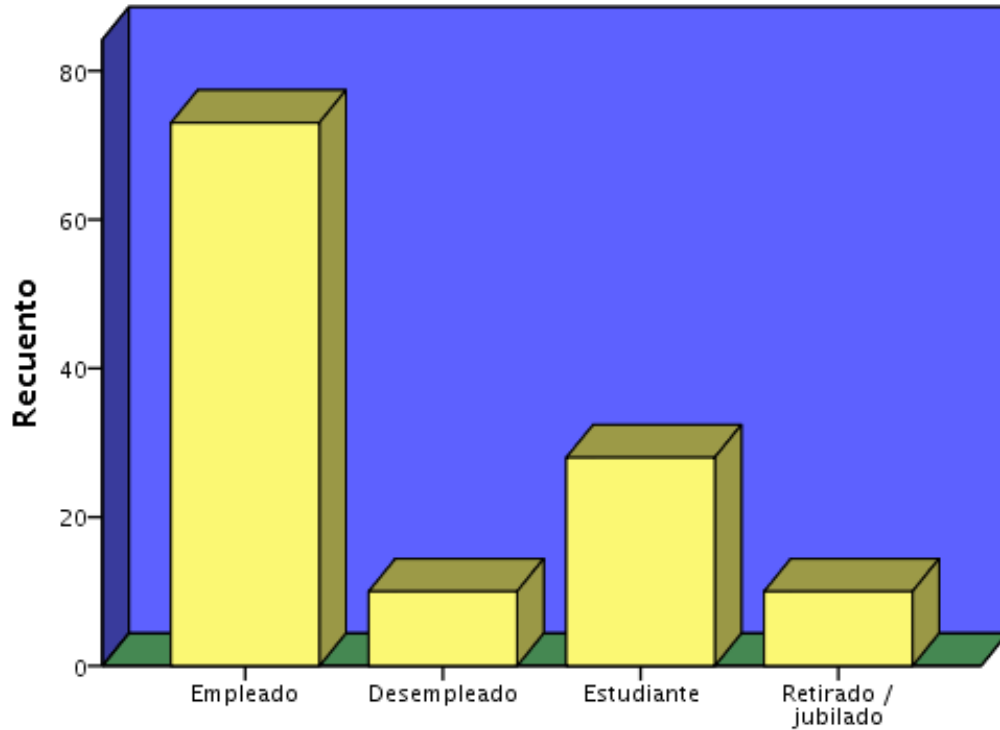


Gráfico 23: v1.2 Ocupación de los usuarios Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 32: v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	42	33.6	33.6	33.6
Válidos Sí	83	66.4	66.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

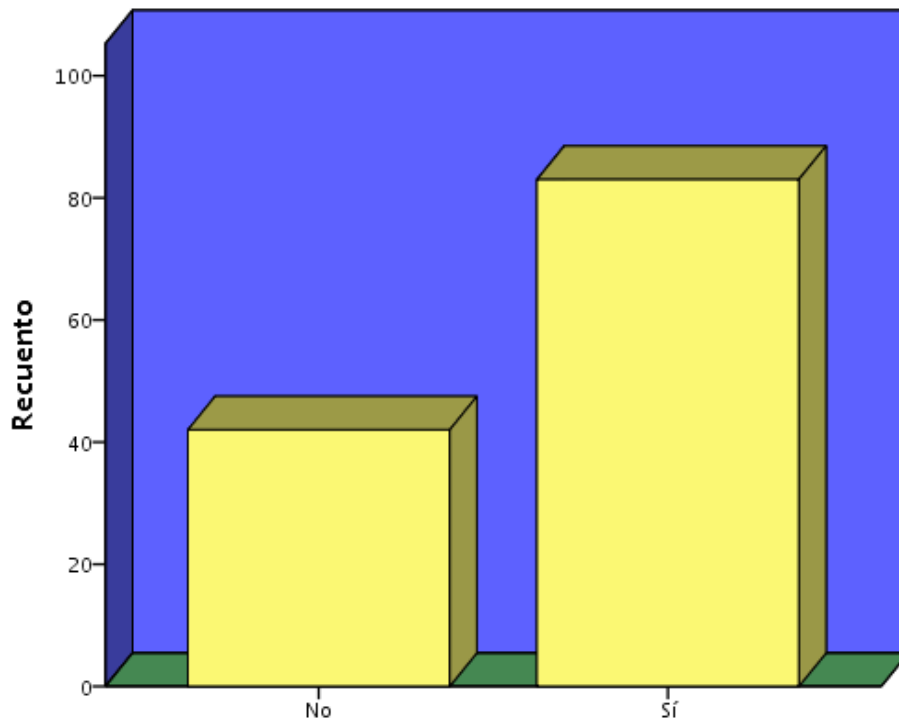


Gráfico 24: v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

La v2.1 “Primera vez de asistencia a centro de atención a clientes (CAC) Movistar”, presenta porcentajes cercanos, 50.6% por No, mientras que 49.4 respondió Si (Cuadro 33 y Gráfico 25). En la siguiente pregunta, sobre la frecuencia de asistencia (v2.2), el grueso de las respuestas se concentra con el 92% en “Una vez cada seis meses o menos”. En el caso de Movistar sólo 6% respondió asistir al menos una vez al mes. En tercer lugar con 2% de un total de 50 respuestas válidas afirmó asistir cada 4 meses (Cuadro 34 y Gráfico 26).

En el caso de Movistar, el cambio de compañía es el mayor motivo de asistencia al CAC (v2.3) señalado por los encuestados con 24 respuestas. Para un 28.9% del total de 83 datos válidos. En segundo lugar, con 17 respuestas se tiene al 20.5% que señaló haber asistido al CAC para “Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan.” Para el conjunto de preguntas por problemas de red o de conexión (16.9%), físico con el equipo (9.6%), servicio técnico/garantía (8.4%), suman el 34.9%. Notificación de robo/extravío alcanzó el 10.8% de las respuestas. Por último, sólo uno asistió por pago de plan. Aunque uno de los que marcaron comprar un nuevo equipo también marcó Otro, y declaró que además realizó pagó de plan (Folio 234). También dos que seleccionaron “Otro” declararon haber asistido por aclaración de cobros irregulares, y uno más declaró haber asistido a hacer una recarga (Cuadro 35 y Gráfico 27).

En cuanto a la forma de resolver su problema (v2.4) como se muestra en la Cuadro 36 y Gráfico 28, 30.1% de 83 encuestados declaró que “realizó el cambio de compañía.”, 22.9% declaró que “Cambie de equipo o contraté un nuevo plan”. El 13.3% declaró que le hicieron válida la garantía junto a 12% que dijo le restablecieron su conexión de red. El conjunto de respuestas que se refiere a problemas no resueltos, a saber: a) no encontraron la falla (3.6%); b) no quisieron arreglarlo (2.4%); c) me pidieron regresar posteriormente (3.6%) para sumar el 9.6% de las respuestas.

En la v2.5 “Satisfacción con la solución del problema en CAC Movistar”, el 73.2% aseveró estar “Satisfecho” con el servicio brindado en el CAC. En segundo lugar 13.4% dijo encontrarse “Muy satisfecho”. En tercer lugar, 9.8% dijo estar “Insatisfecho”. En los últimos dos lugares sólo 1.6 dijo sentirse indiferente y .8% dijo sentirse “Muy Satisfecho” (Cuadro 37 y Gráfico 29).

Cuadro 33: v2.1 Primera vez de asistencia a centro de atención a clientes (CAC) Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	42	33.6	50.6	50.6
	Sí	41	32.8	49.4	100.0
	Total	83	66.4	100.0	
Perdidos	ND	41	32.8		
	NS/NC	1	.8		
Total		42	33.6		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

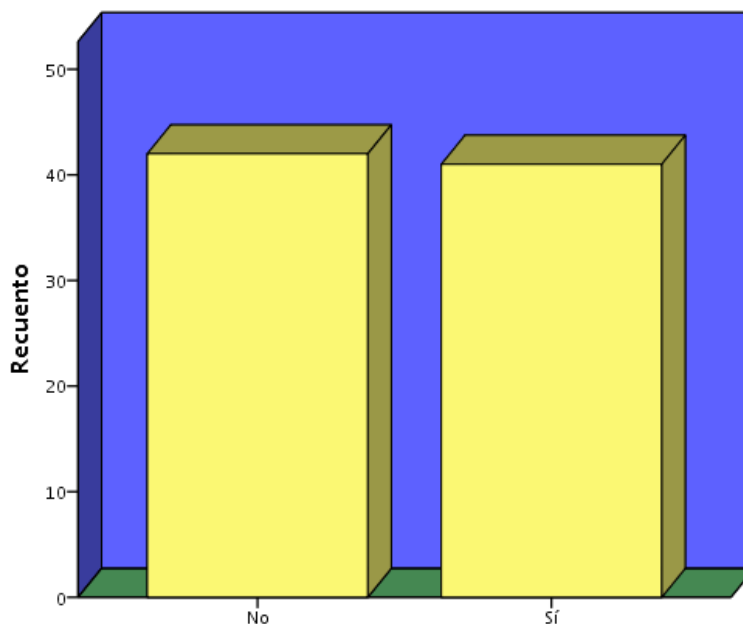


Gráfico 25: v2.1 Asistencia a centro de atención a clientes (CAC) Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 34: v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC Movistar en el último año

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Al menos una vez al mes	3	2.4	6.0	6.0
	Una vez cada cuatro meses	1	.8	2.0	8.0
	Una vez cada seis meses o menos	46	36.8	92.0	100.0
	Total	50	40.0	100.0	
Perdidos	RA	1	.8		
	ND	67	53.6		
	NS/NC	5	4.0		
	Sistema	2	1.6		
Total		75	60.0		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

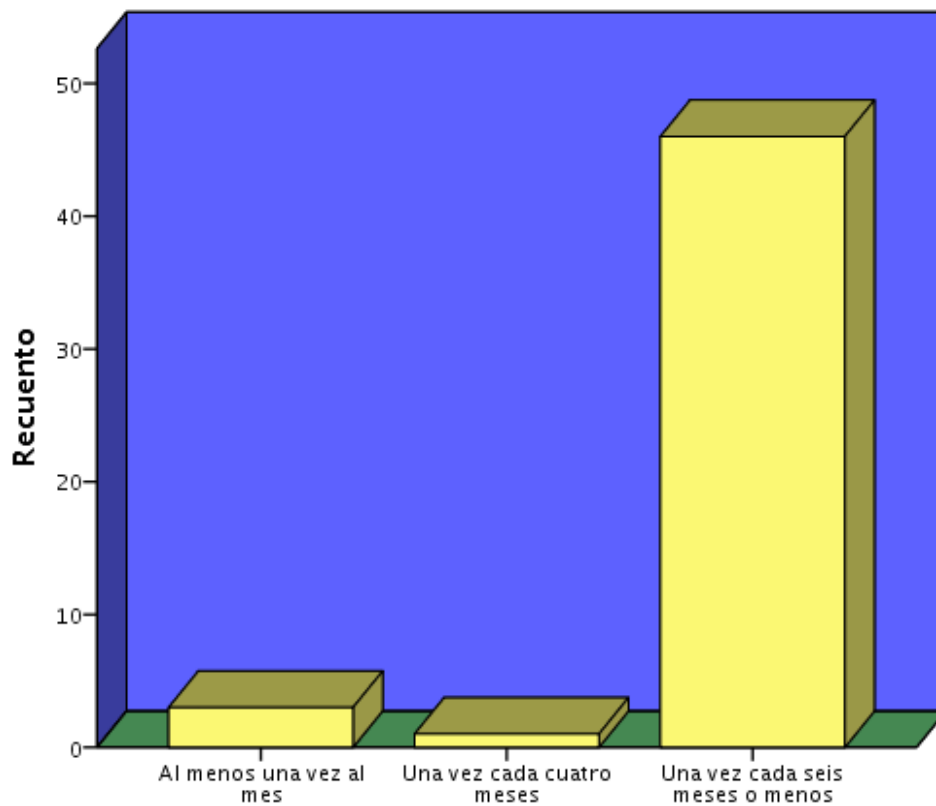


Gráfico 26: v2.2 Frecuencia de asistencia a CAC Movistar en el último año

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 35: v2.3 Motivo de visita al CAC Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan.	17	13.6	20.5	20.5
Problema de red o conectividad con el equipo.	14	11.2	16.9	37.3
Problema físico (funcionalidad) con el equipo.	8	6.4	9.6	47.0
Servicio Técnico/Garantía.	7	5.6	8.4	55.4
Cambio de compañía.	24	19.2	28.9	84.3
Notificación de robo/extravío.	9	7.2	10.8	95.2
Otro.	3	2.4	3.6	98.8
Pago de plan.	1	.8	1.2	100.0
Total	83	66.4	100.0	
Perdidos				
ND	41	32.8		
NS/NC	1	.8		
Total	42	33.6		
Total	125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

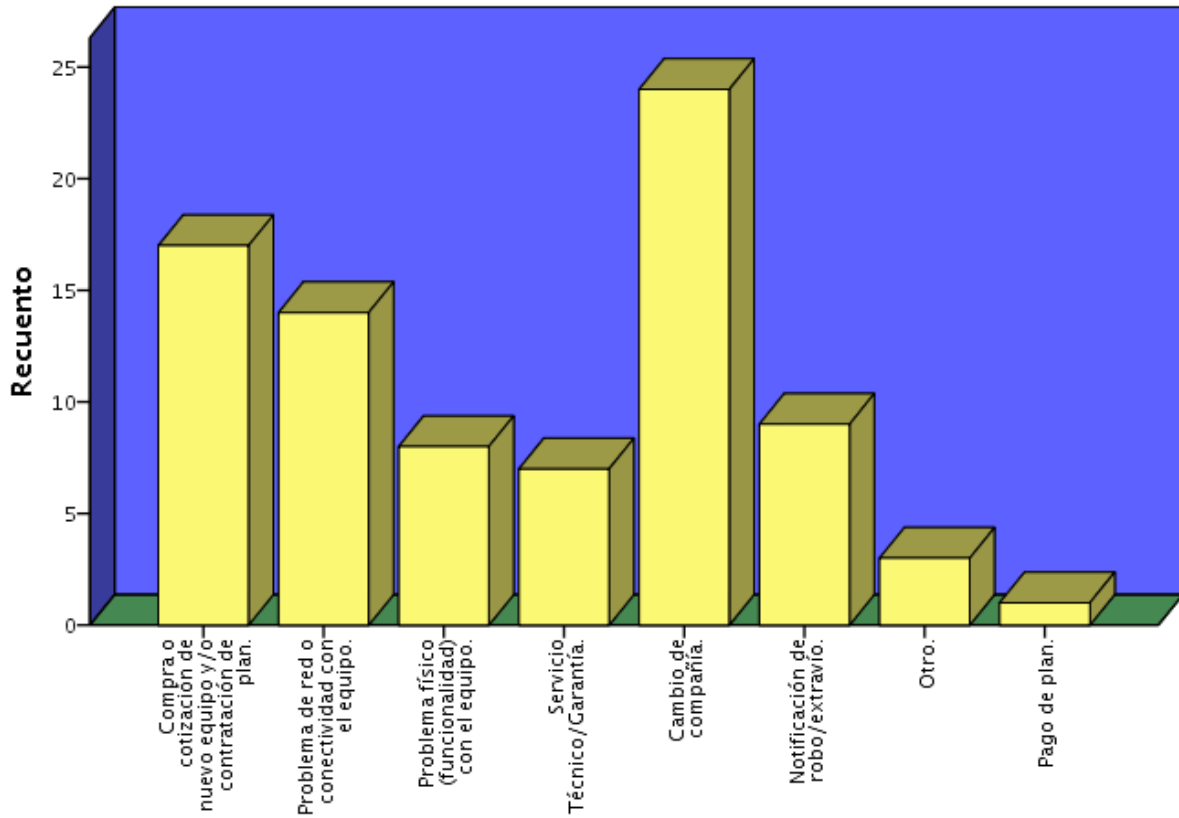


Gráfico 27: v2.3 Motivo de visita al CAC Movistar
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 36: v2.4 Resolución del problema en CAC Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Cambié de equipo o contraté un nuevo plan	19	15.2	22.9	22.9
	Restablecieron mi conexión de red.	10	8.0	12.0	34.9
	Han hecho válida la garantía.	11	8.8	13.3	48.2
	No se resolvió, no encontraron la falla	3	2.4	3.6	51.8
	Se realizó el cambio de compañía.	25	20.0	30.1	81.9
	No se resolvió, no quisieron arreglarlo	2	1.6	2.4	84.3
	No se resolvió, me pidieron regresar posteriormente.	3	2.4	3.6	88.0
	Sólo fui a cotizar equipos/planes.	1	.8	1.2	89.2
	Se dio de baja el equipo.	9	7.2	10.8	100.0
	Total	83	66.4	100.0	
Perdidos	ND	41	32.8		
	NS/NC	1	.8		
	Total	42	33.6		
Total	125	100.0			

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

¿Cómo se resolvió su problema en Movistar?

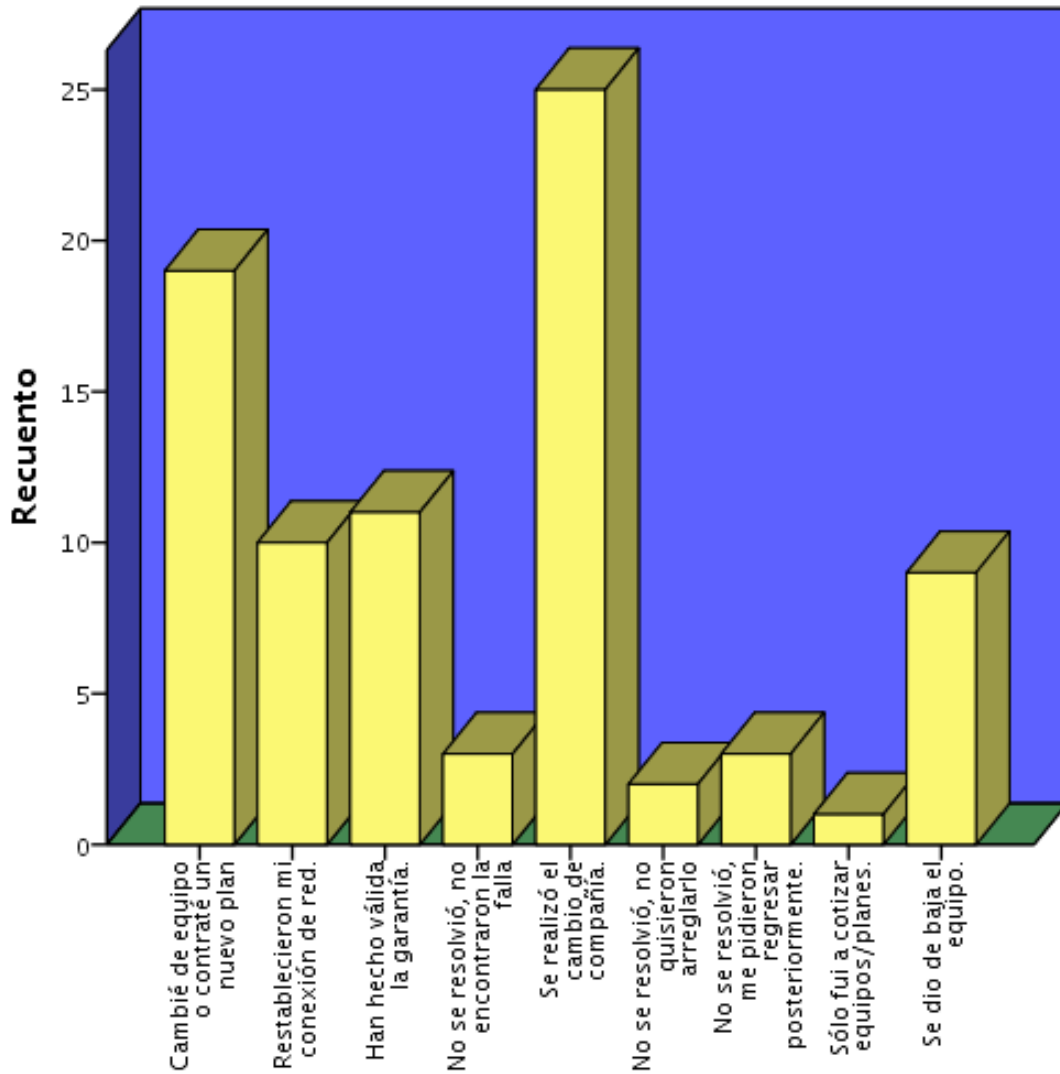


Gráfico 28: v2.4 Resolución del problema en CAC Movistar
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 37: v2.5 Satisfacción con la solución del problema en CAC Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfecho	1	.8	1.2	1.2
	Insatisfecho	8	6.4	9.8	11.0
	Indiferente	2	1.6	2.4	13.4
	Satisfecho	60	48.0	73.2	86.6
	Muy satisfecho	11	8.8	13.4	100.0
Perdidos	Total	82	65.6	100.0	
	ND	41	32.8		
	NS/NC	2	1.6		
Total		43	34.4		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

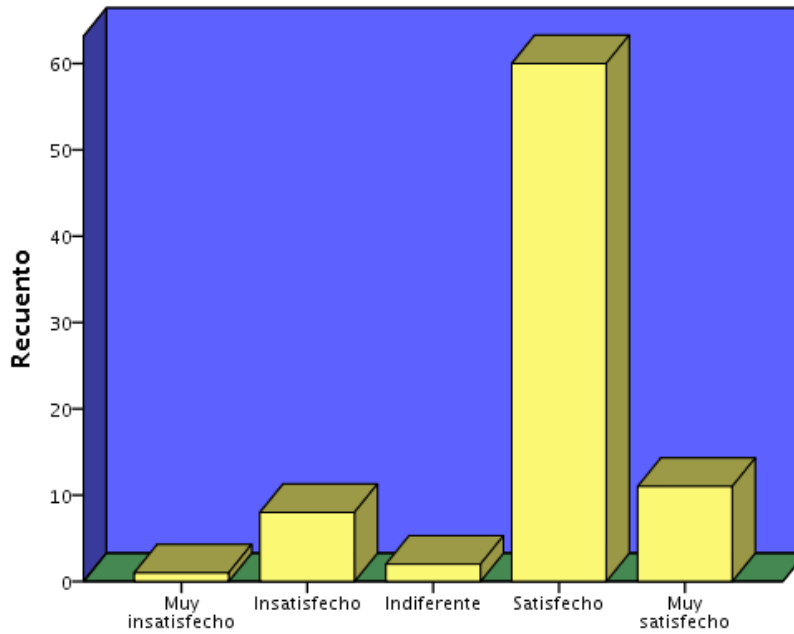


Gráfico 29: v2.5 Satisfacción con la solución del problema en CAC Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Como se aprecia en la Cuadro 38 y Gráfico 30, la variable 2.6 en el caso de los usuarios Movistar, se concentra de manera más pronunciada frente a la variable procesada con la totalidad de los casos. Aunque se mantiene la tendencia de a mayor tiempo menor número de respuestas. Así, el 81.9% de las respuestas se concentra en decir que la tardanza de espera es menor a 5 minutos. El 10.8% declaró que tardó 5 y 15. Un porcentaje aún menor (6%) declaró haber tardado entre 16 y 30. Y sólo 1.2 declaró haber tardado entre 30 y una hora.

Ahora bien, al igual que en el caso general de la variable v2.7 (Cuadro 23: pág. 485 y Gráfico 15: pág. 485), la tendencia de las respuestas de Movistar es concentrarse en las categorías que comprenden el rango desde 5 hasta 30 minutos (Cuadro 39 y Gráfico 31). Pero a diferencia del procesamiento general, la mayoría se concentra en el intervalo que abarca de 16 a 30 minutos con el 44% de las respuestas. Y en segundo lugar se tiene al intervalo de 5 a 15 minutos con 38.1%. En tercer lugar, se tiene 14.3% en el intervalo de 30 minutos y una hora. Y en contraste con la v2.6, la que obtiene el menor porcentaje es menos de 5 minutos, con el 3.6%.³

Las v2.8 y v2.9 se refieren a la calificación del Ejecutivo de Atención. En la primera, “Calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a) Movistar” (Cuadro 40 y Gráfico 32) se obtuvieron 63 respuestas de 82 válidas, para la categoría “Bueno” lo que representa el 76.8%, lo que repite la tendencia general. En segundo lugar, “Regular” también repite la tendencia general con 13.4%. Finalmente, en tercer lugar, 9.8% dijo calificarlo como “Muy bueno”. En la segunda variable (2.9), cabe destacar, que en el caso general se tiene el mayor porcentaje en la categoría “Educado”, en este caso 46.4%. En segundo lugar, con 28.6%. En Tercer lugar, con 11.9% “Distante”. En cuarto lugar, se tiene Rápido con 6%. Le sigue capaz con

3 Esto es relevante, ya que es posible asociarlo a los datos cualitativos aportados por los informantes clave.

3.6% y después respetuoso de mí decisión (2.4%). En sexto, con el porcentaje más bajo lento con 1.2% (Cuadro 41 y Gráfico 33).

Cuadro 38: v2.6 Tiempo de espera para recibir atención en CAC Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5 minutos	68	54.4	81.9	81.9
	Entre 5 y 15 min	9	7.2	10.8	92.8
	Entre 16 y 30 min	5	4.0	6.0	98.8
	Entre 30 min. Y una hora	1	.8	1.2	100.0
	Total	83	66.4	100.0	
Perdidos	ND	41	32.8		
	NS/NC	1	.8		
	Total	42	33.6		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

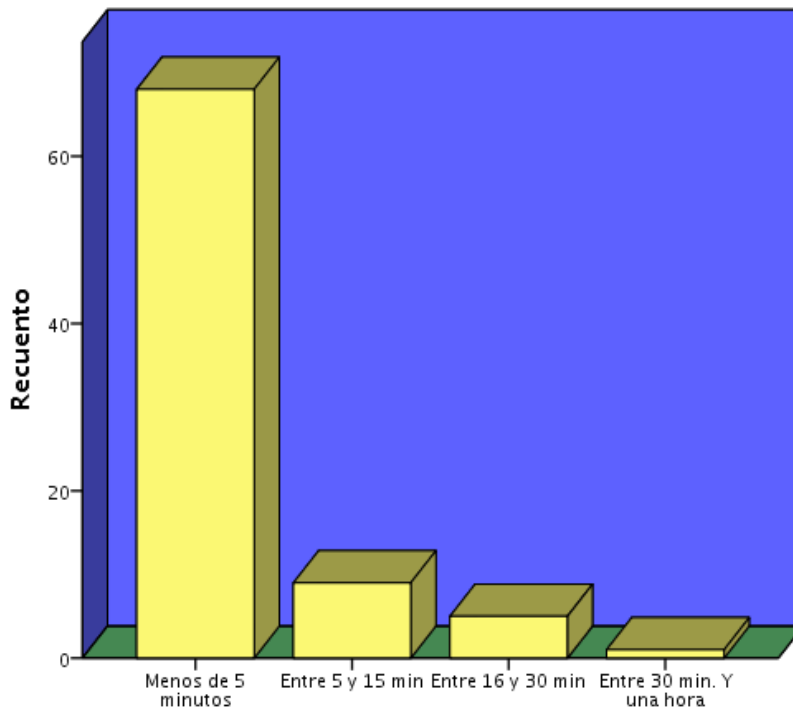


Gráfico 30: v2.6 Tiempo de espera para recibir atención en CAC Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 39: v2.7 Tiempo de atención en CAC Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5 minutos	3	2.4	3.6	3.6
	Entre 5 y 15 min	32	25.6	38.1	41.7
	Entre 16 y 30 min	37	29.6	44.0	85.7
	Entre 30 min. Y una hora	12	9.6	14.3	100.0
	Total	84	67.2	100.0	
Perdidos	ND	41	32.8		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

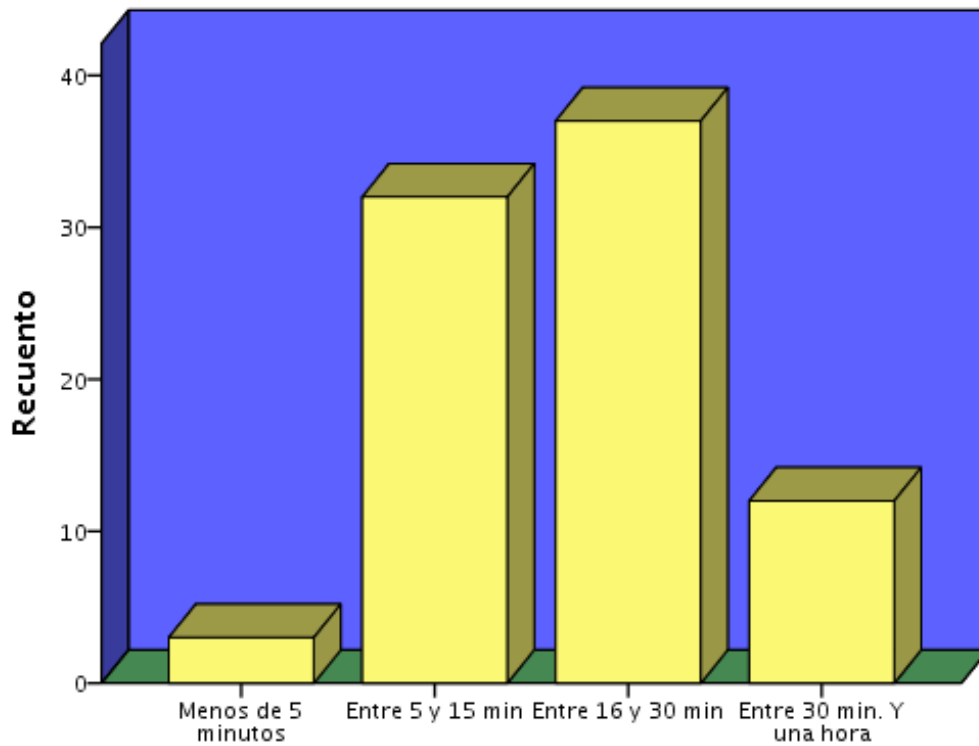


Gráfico 31: v2.7 Tiempo de atención en CAC Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 40: v2.8 Calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a) Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	11	8.8	13.4	13.4
	Bueno	63	50.4	76.8	90.2
	Muy bueno	8	6.4	9.8	100.0
	Total	82	65.6	100.0	
Perdidos	ND	41	32.8		
	NS/NC	2	1.6		
	Total	43	34.4		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

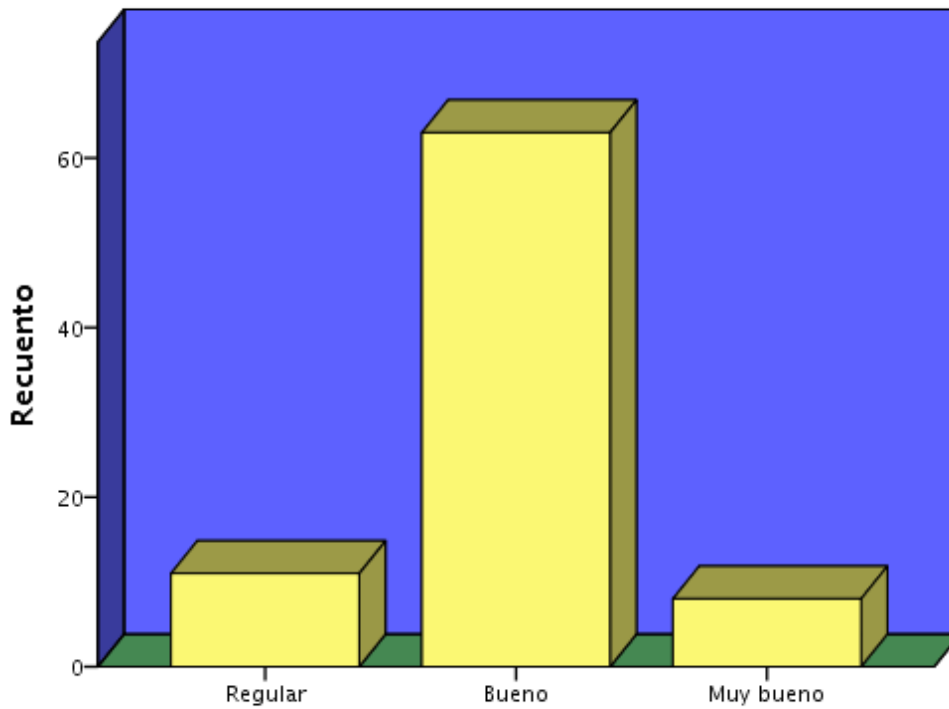


Gráfico 32: v2.8 calificación del servicio que recibió del ejecutivo(a) Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 41: v2.9 Desempeño del ejecutivo Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Distante	10	8.0	11.9	11.9
Amigable	24	19.2	28.6	40.5
Educado	39	31.2	46.4	86.9
Capaz	3	2.4	3.6	90.5
Lento	1	.8	1.2	91.7
Rápido	5	4.0	6.0	97.6
Respetuoso de mi decisión	2	1.6	2.4	100.0
Total	84	67.2	100.0	
Perdidos ND	41	32.8		
Total	125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

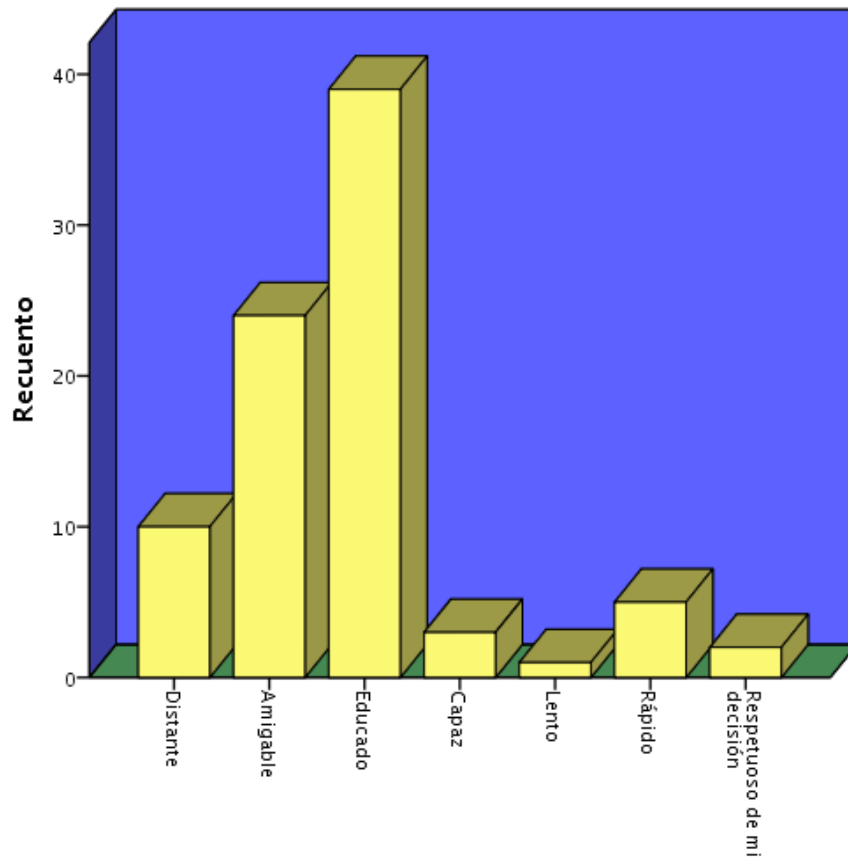


Gráfico 33: v2.9 Desempeño del ejecutivo Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

A diferencia del análisis general, donde no se procesó la variable 2.10 pues los usuarios de las otras compañías afirmaron que en los sus CAC no existía tal tecnología. La existencia del QMatic, es un componente importante del proceso de trabajo al interior del centro de atención al cliente. Desde la perspectiva de este último, el 51% de un total de 81 respuestas dijo, se trataba de un artefacto “Útil”. En segundo lugar 19%, dijo que se trataba de algo “Muy útil”. En tercer lugar con 17.3% dijo se trataba de un recurso que no aportaba diferencia alguna respecto a hacer más eficiente el tiempo invertido en el CAC. Por último, sólo 0.8% dijo que se trataba de un elemento ineficiente como se aprecia en la Cuadro 42 y Gráfico 34.

Las siguientes dos preguntas, v2.11 y v2.12, presentan a calificación de aspectos macro, más allá de la relación cara a cara. En la variable “calificación de la vista al CAC Movistar” (v2.11) que se observa en la Cuadro 43 y Gráfico 35, las respuestas se concentran en torno a la categoría “Buena” con el 75% de un total de 84 respuestas válidas. Y le siguen “Regular” y “Muy buena” con 13.1% y 11.9% respectivamente. Por último, en la Cuadro 44 y Gráfico 36 se presenta la v2.12: “Sentimiento frente al servicio que brinda la empresa Movistar”. Donde encontramos una concentración del 91.2% en “Conforme, continuaré con la empresa”. Este resultado es relevante si se considera comparar con el resultado que hayan obtenido otras compañías. En este sentido, para un análisis posterior resulta importante comparar cruces con aquellos que se han cambiado de compañía, ya que son ellos quienes se encontraban inconformes con su compañía anterior. Y sólo el 7.2% respondió estar considerando cambiarse de compañía. Por otro lado sólo recibieron una respuesta, equivalente al 0.8% dos de las categorías, a saber: “Muy conforme, recomiendo a la empresa.” e “Indiferente.”

En la última parte se presentan elementos que permitieron hacer el procesamiento. En primer lugar las observaciones de la captura de los datos en SPSS. En segundo, tenemos algunas observaciones que fueron necesarias para

hacer el procesamiento. En tercero y cuarto se tienen imágenes del diseño del registro y del archivo fuente que se generaron para llevar a cabo el cómputo de las respuestas.

Cuadro 42: v2.10 uso del QMatic.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ineficiente	1	.8	1.2	1.2
	Indiferente	14	11.2	17.3	18.5
	Útil	42	33.6	51.9	70.4
	Muy útil	24	19.2	29.6	100.0
	Total	81	64.8	100.0	
Perdidos	RA	3	2.4		
	ND	41	32.8		
	Total	44	35.2		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

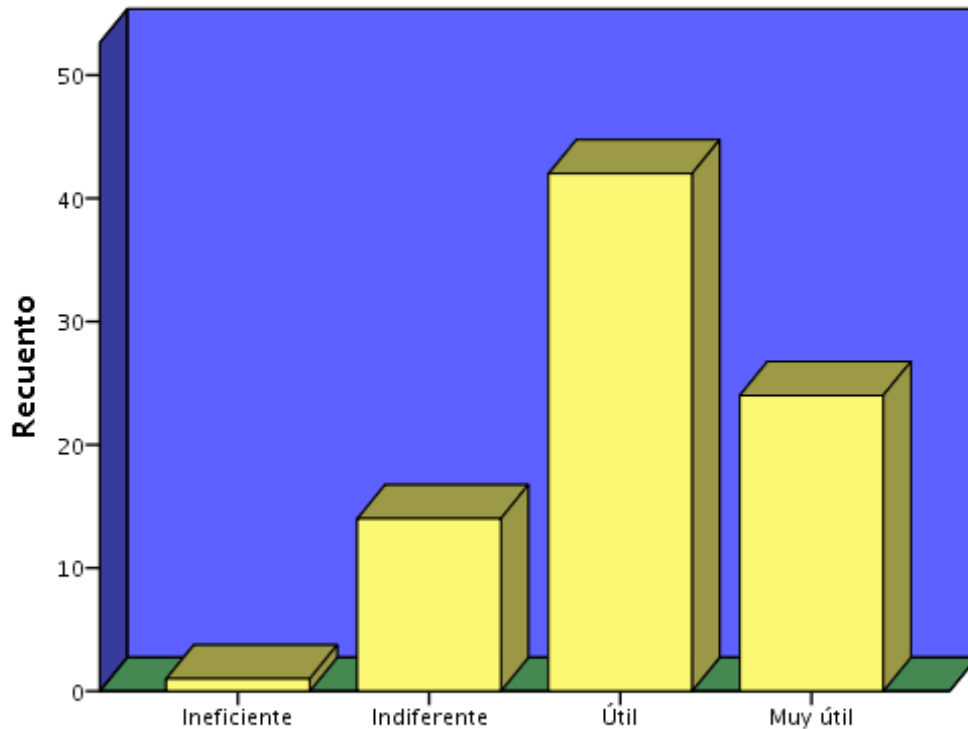


Gráfico 34: v2.10 uso del QMatic.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 43: v2.11 calificación de la vista al CAC Movistar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	11	8.8	13.1	13.1
	Buena	63	50.4	75.0	88.1
	Muy buena	10	8.0	11.9	100.0
	Total	84	67.2	100.0	
Perdidos	ND	41	32.8		
Total		125	100.0		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

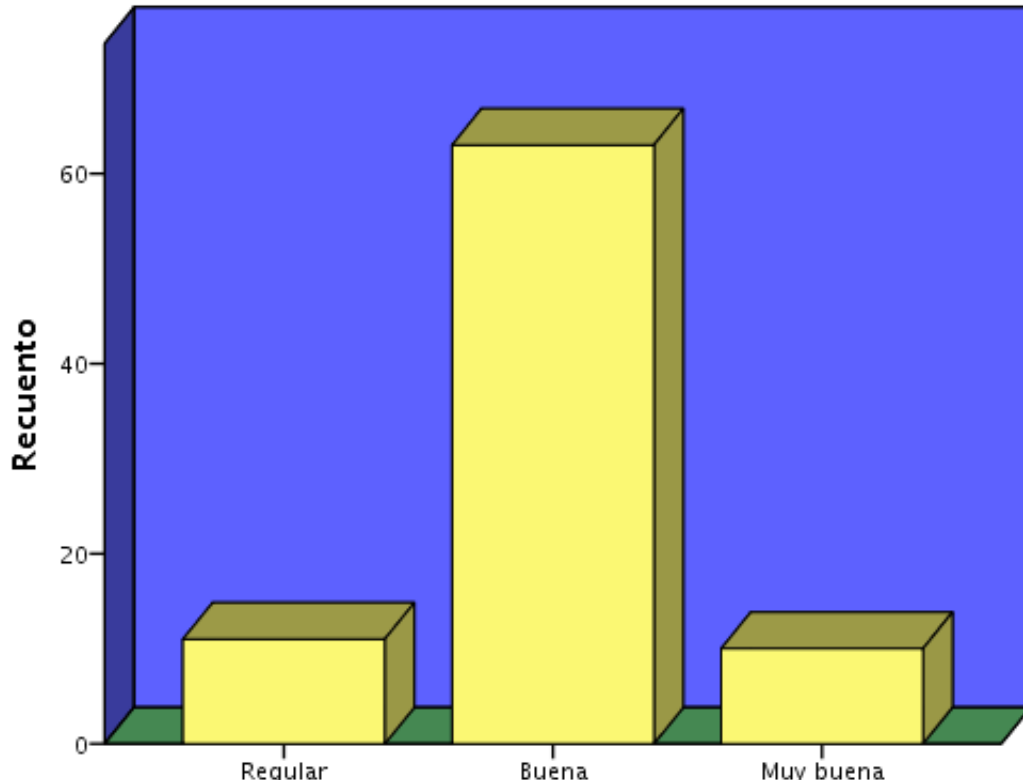


Gráfico 35: v2.11 calificación de la vista al CAC Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 44: v2.12 Sentimiento frente al servicio que brinda la empresa Movistar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy conforme, recomiendo a la empresa.	1	.8	.8	.8
Conforme, continuaré con la empresa.	114	91.2	91.2	92.0
Válidos Indiferente.	1	.8	.8	92.8
Inconforme, estoy considerando cambiarme de compañía.	9	7.2	7.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

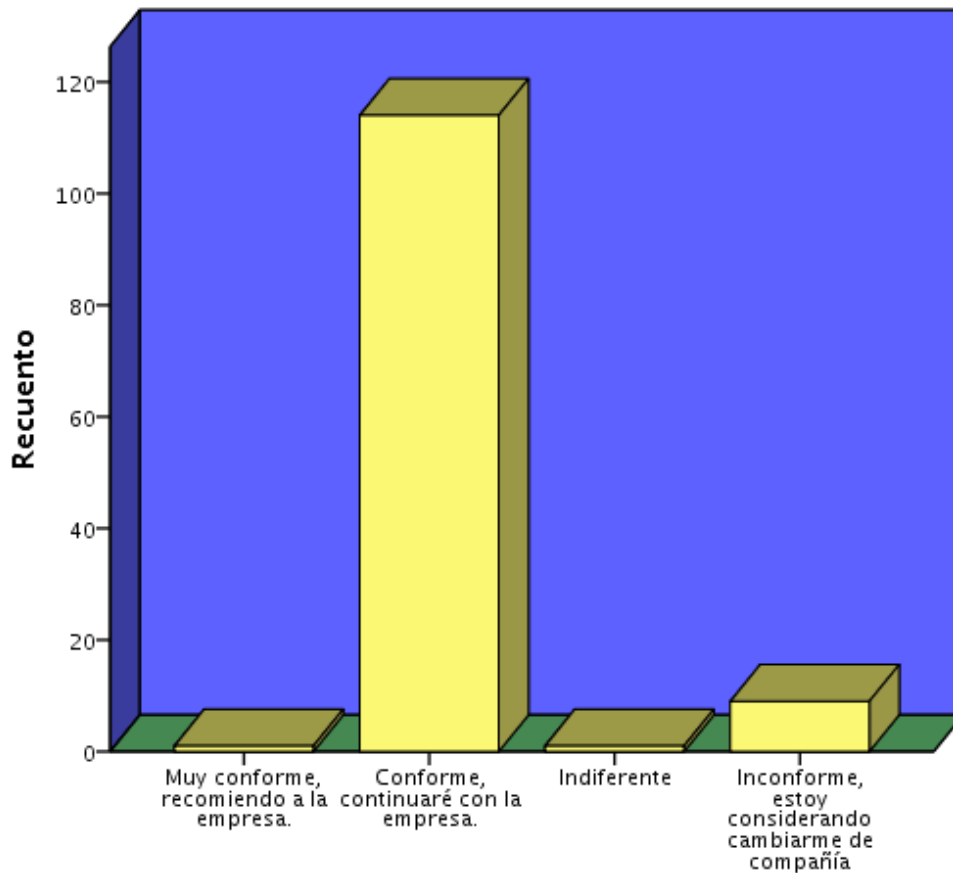


Gráfico 36: v2.12 Sentimiento frente al servicio que brinda la empresa Movistar

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

3. Cruces de variables de interés

El primer cruce en la comparación entre compañías celulares (v1.3) es la asistencia al CAC (v1.4, véase Cuadros 45 y 47, así como Gráfico 37). En el caso de Telcel, la asistencia se divide en al rededor de cincuenta por ciento entre los que contestaron no haber asistido y aquellos que si lo hacen, a saber 64 y 61 respectivamente. En cambio, el caso de Movistar es diferente, en el caso de esta compañía 41 no han asistido y 84 si lo han hecho. Para explorar los motivos de esta diferencia se realizó el cruce entre las variables v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 “Primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)” (véase Cuadros 48 y 49, así como Gráfico 38). En este caso Telcel tiene 49 respuestas que han contestado que no es la primera vez que asisten al CAC mientras que sólo 4 han contestado que si. Por otro lado, Movistar presenta datos muy similares 42 y 41 respectivamente.

Cuadro 45: Resumen del procesamiento de los casos en el Cruce de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada * Asistencia a centro de atención a clientes	305	95,3%	15	4,7%	320	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 46: Contingencia de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes

		Asistencia a centro de atención a clientes		Total
		No	Sí	
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	Movistar	41	84	125
	Telcel	64	61	125
	Iusacell	9	20	29
	Nextel	8	3	11
	Unefón	5	7	12
	Otra	3	0	3
Total		130	175	305

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).



Gráfico 37: Barras agrupadas de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v1.4 Asistencia a centro de atención a clientes

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 47: Resumen del procesamiento de los casos v1.3 Compañía celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)

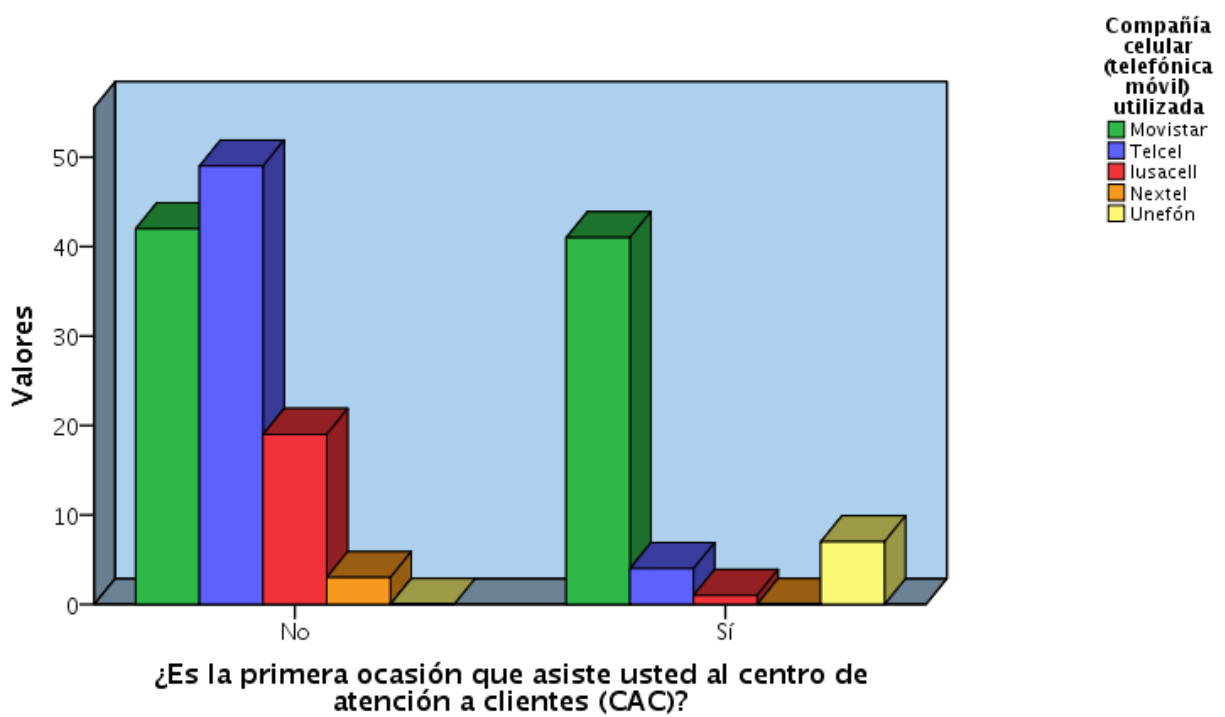
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada * ¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?	166	51,9%	154	48,1%	320	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 48: Contingencia de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)

		¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?		Total
		No	Sí	
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	Movistar	42	41	83
	Telcel	49	4	53
	Iusacell	19	1	20
	Nextel	3	0	3
	Unefón	0	7	7
Total		113	53	166

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).



*Gráfico 38: Barras agrupadas de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)*

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 49: Resumen del procesamiento de los casos de v2.3 Motivo de la última visita * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)

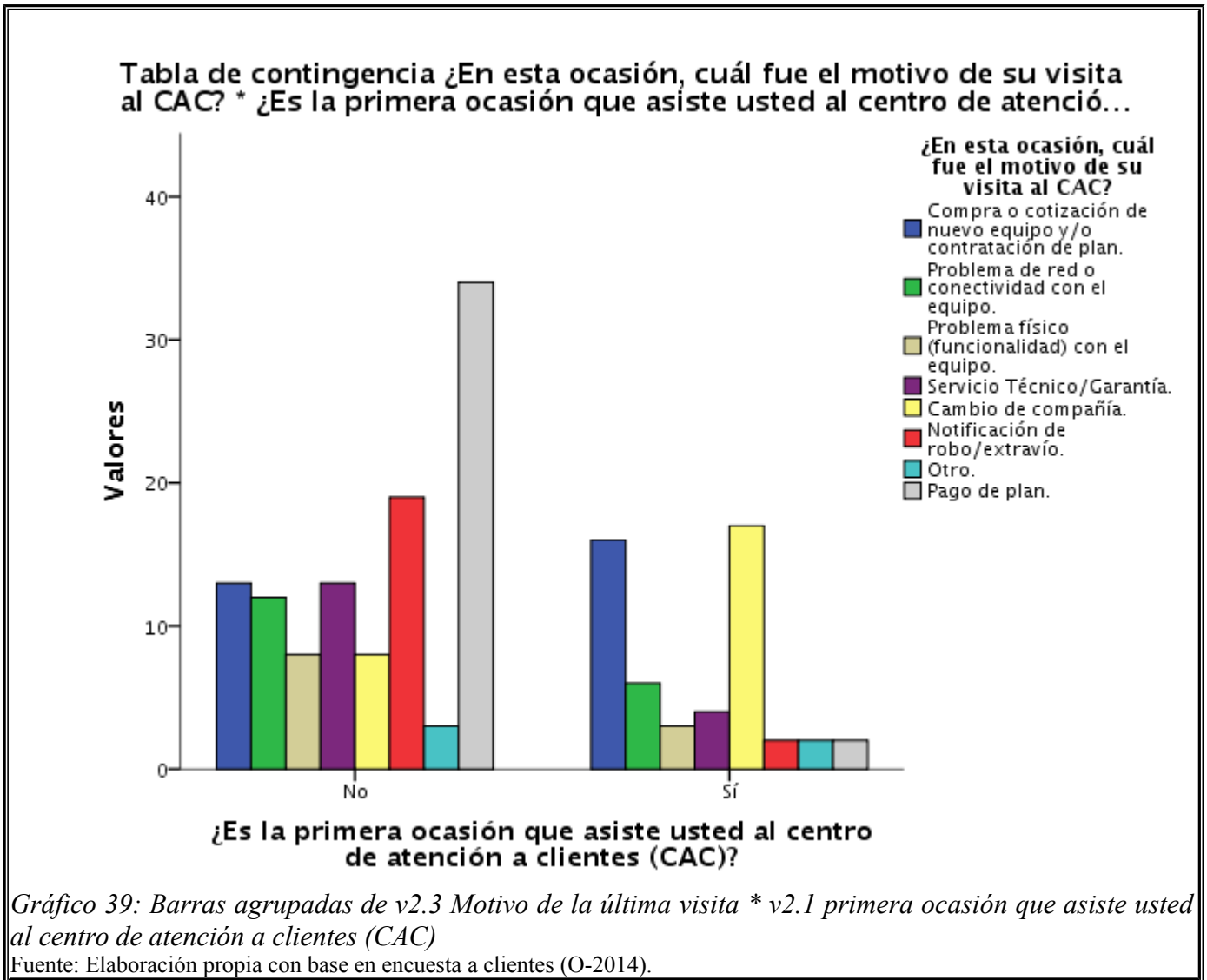
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿En esta ocasión, cuál fue el motivo de su visita al CAC? * ¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?	162	50,6%	158	49,4%	320	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 50: Contingencia de v2.3 Motivo de la última visita * v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)

	¿Es la primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC)?	Total		
		No	Sí	
Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan.		13	16	29
Problema de red o conectividad con el equipo.		12	6	18
Problema físico (funcionalidad) con el equipo.		8	3	11
Servicio Técnico/Garantía.		13	4	17
Cambio de compañía.		8	17	25
Notificación de robo/extravío.		19	2	21
Otro.		3	2	5
Pago de plan.		34	2	36
Total		110	52	162

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).



Cuadro 51: Resumen del procesamiento de los casos de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.3 Motivo de la última visita

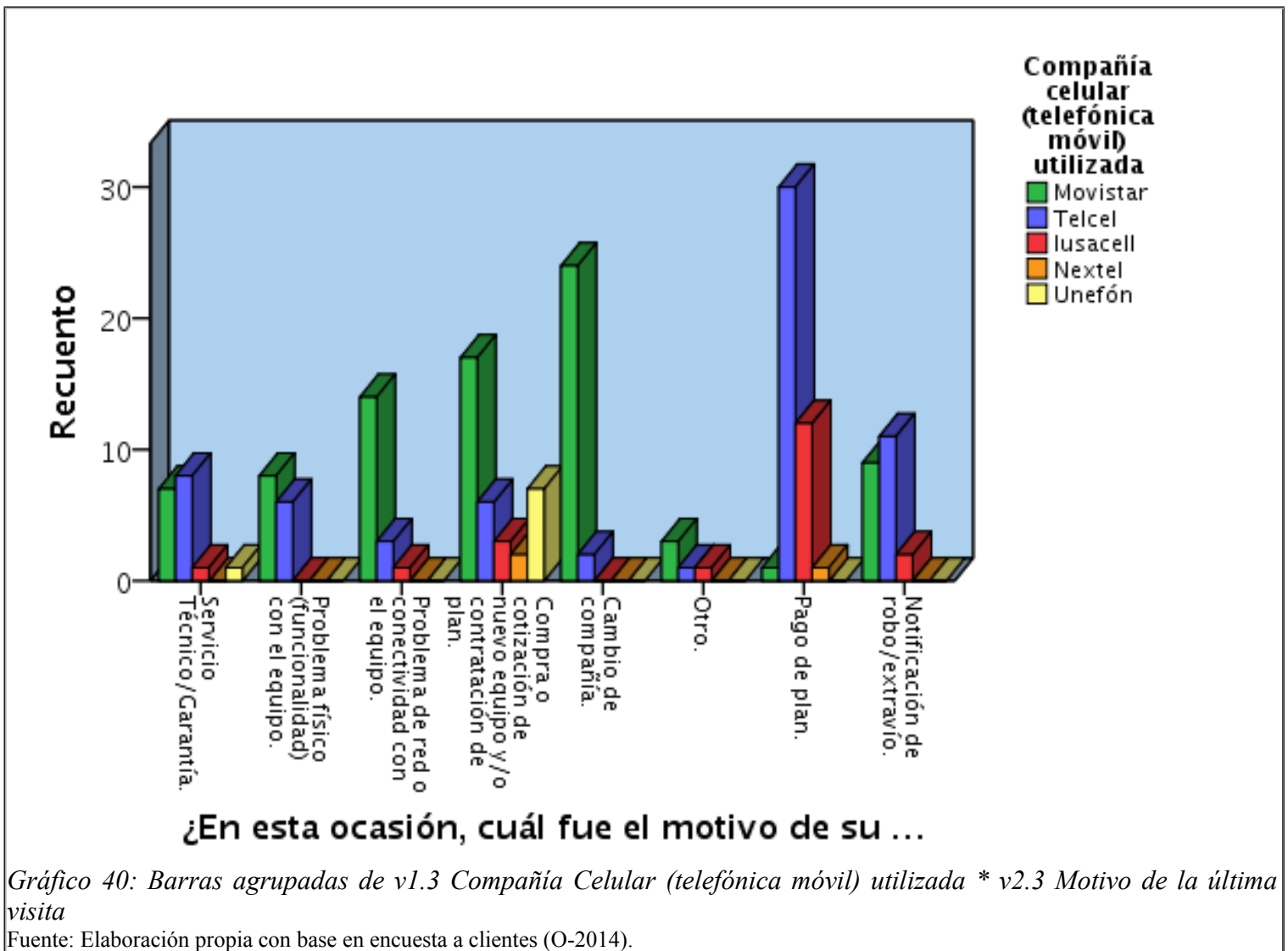
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada * ¿En esta ocasión, cuál fue el motivo de su visita al CAC?	181	56,6%	139	43,4%	320	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Cuadro 52: Contingencia de v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.3 Motivo de la última visita

		¿En esta ocasión, cuál fue el motivo de su visita al CAC?							Total	
		Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan.	Problema de red o conectividad con el equipo.	Problema físico (funcionalidad) con el equipo.	Servicio Técnico/Garantía.	Cambio de compañía.	Notificación de robo/extravío.	Otro.		Pago de plan.
Compañía celular (telefónica móvil) utilizada	Movistar	17	14	8	7	24	9	3	1	83
	Telcel	6	3	6	8	2	11	1	30	67
	Iusacell	3	1	0	1	0	2	1	12	20
	Nextel	2	0	0	0	0	0	0	1	3
	Unefón	7	0	0	1	0	0	0	0	8
Total		35	18	14	17	26	22	5	44	181

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).



Para contrastar los resultados obtenidos por compañía en el caso de la primera asistencia al CAC, se realizó el cruce de la variable v2.3 Motivo de la última visita con v2.1 primera ocasión que asiste usted al centro de atención a clientes (CAC) como se aprecia en los Cuadros 49 y 50 y Gráfico 39. En ellas podemos observar patrones en las respuestas por categorías de los motivos de la última visita. En primer lugar, destaca que aquellos que no han acudido por primera vez al Centro de Atención a Clientes se debe a que regresan a hacer el “Pago de plan”, con 34 respuestas, casi el doble de respuestas obtenidas por cualquier otra categoría. En segundo lugar de aquellos que regresan estuvo la de “Notificación de robo/extravío” con 19. En tercer lugar, se tienen dos categorías “Servicio Técnico/Garantía” y “Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan” con 13 respuestas respectivamente. Seguidos, en cuarto lugar, de “Problema de red o conectividad con el equipo” con 12. Por otro lado Aquellos que dijeron visitar por primera vez el CAC, en primer lugar, 17 afirmaron hacerlo para hacer el “Cambio de compañía”. Y en segundo con 16 respuestas, señalaron la categoría “Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan”. De esta última categoría se obtuvieron números similares 13 que habían visitado el CAC Antes y 16 que no lo habían hecho antes.

Al contrastar las observaciones anteriores, con el cruce entre v1.3 Compañía Celular (telefónica móvil) utilizada * v2.3 Motivo de la última visita, resalta que 30 clientes Telcel respondieron ir al CAC a “Pago de plan” casi la mitad del total de respuestas. Mientras que en segundo lugar, los clientes de esta misma compañía afirmaron en 11 ocasiones (16.41%) realizar “Notificación de robo/extravío” de un total de 67 personas que afirmó haber ido al CAC. Por otro lado, en el caso de Movistar, el número de respuestas más elevado (24), lo obtuvo “Cambio de compañía”, con un total de 83 respuestas aproximadamente el 30%. En segundo lugar, con 17 respuestas señalaron “Compra o cotización de nuevo equipo y/o

contratación de plan”, es decir poco mas del 20%. Y En tercer lugar, es relevante que 14 personas hayan aseverado que van al CAC por “Problema de red o conectividad con el equipo”, lo que equivale a casi el 17%. Por último, es importante retomar el caso de la Compañía Iusacell, de cuyos clientes que afirmaron haber ido al CAC el 60% (12 de 20) afirmó asistir para el “Pago de plan.”

Lo encontrado a través de estos dos conjuntos de cruces se articulará en el siguiente apartado, cuando retomaremos lo encontrado a partir de la comparación con otras compañías y el lugar que ocupan los CAC en la ciudad. En suma, la distribución de clientes de compañías celulares podría no ser homogéneo en la ciudad. Y que específicamente, la residencia de los clientes Movistar podría encontrarse en zonas habitacionales de carácter popular. Tal es el caso de Iztapalapa, la zona sur, donde se espera encontrar la residencia del “mercado bajo” y donde coincidentemente se encontró mayor proporción de clientes. Del mismo modo, del segundo grupo de cruces, encontramos que los clientes Movistar en su mayoría no contestaron acudir al CAC a realizar “Pagos de plan” (sólo uno de 83 clientes). En cambio, encontramos otro tipo de motivos, como lo es el “Cambio de compañía” (con 24 respuestas), “Compra o cotización de nuevo equipo y/o contratación de plan” (con 17) y “Problema de red o conectividad con el equipo” (con 14), fueron mayormente señalados.

D. Nota de captura y procesamiento

En este apartado se presentan elementos que hicieron posible el procesamiento de la encuesta en SPSS. En primer lugar, se abordan las observaciones de captura, que tienen que ver con la interpretación de los cuestionarios de acuerdo al orden en el que fueron alimentados a la base de datos. En segundo lugar, se registraron, las observaciones al procesamiento, para obtener los resultados. En el tercero, se presentan dos elementos, el primero es la imagen del diseño del registro para el procesamiento de los datos en SPSS v20. Y el segundo una imagen que muestra una fracción de 33 datos capturados en la base de datos, para presentar la forma en la que estos fueron alimentados.

1. Observaciones a la captura de los cuestionarios en SPSS

En este apartado se presentan los elementos no esperados en los cuestionarios y cómo fueron modificados para ser capturados de manera coherente en el registro de SPSS como se observa en la Cuadro 53. Además, se detectó error de impresión en el cuestionario final el rango codificado con “4)” abarca el doble de las otras opciones 45-64. Por lo que se hace notar en la descripción de la variable este elemento.

Cuadro 53: Elementos modificados de los cuestionarios al momento de la captura

Folio	Observaciones:
433	No menciona compañía, dato marcado como perdido.
203	No tiene Género, dato marcado como perdido.
225	Lectura dudosa, se transcribió: “Que revisen el plan de 60 días. Multa 200.00 que den flexibilidad en 2 o 3 días para liquidar el pago.”
231	No responde género pero anota: “Satisfecha con el servicio.” Se contó como Mujer
418	Marcó 4 en 2.12, pero se contradice en la 2.13: “Me cambiaré a un plan de la misma compañía.”, por lo que se colocó 7777 (RA) en 2.12

514	se colocaron respuestas en v 1.4 y 1.1 de acuerdo a las subsiguientes respuestas. 1 y 0, respectivamente.
341	Se colocó 8888 en 2.1
315	Se completaron las variables 1.4 y 2.1 por requerimiento del flujo de la encuesta.
228	Se completaron las variables 1.4 y 2.1 por requerimiento del flujo de la encuesta.
222	Se completaron las variables 1.4 y 2.1 por requerimiento del flujo de la encuesta.
223	Se completaron las variables 1.4 y 2.1 por requerimiento del flujo de la encuesta.
307	Se completaron las variables 1.4 y 2.1 por requerimiento del flujo de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

2. Observaciones al procesamiento en SPSS

Las observaciones en esta plano tienen la finalidad de registrar el procedimiento que se sigue a la captura de los datos con el fin de preparar los datos para los diversos procesamientos. Dicha preparación consiste fundamentalmente en dos pasos: a) Primeramente se realizaron transformaciones de valores capturados para generar resultados útiles y; b) en segundo lugar se corrió una identificación de casos duplicados, con el propósito de detectar Folios repetidos o datos que no correspondían a los parámetros del registro. Así, como resultado del primer caso se introdujo la etiqueta de valor Pago de Plan en la v2.3. Y se transformaron los valores correspondientes a Otro, de aquellos que marcaron: Pago, Pagos, Pago de Plan o similares. Como producto del segundo se realizaron las modificaciones que se observan en la Cuadro 54, para cada Folio modificado en el Archivo Fuente.

Cuadro 54: Modificaciones realizadas producto del procedimiento de identificación de casos duplicados

Folio	Observaciones:
519	Folio repetido, uno se renombró como 599
449	Se corrigió 11 por 1 (Sí) en 1.4
101	Se marcó como Folio 299, por pertenecer a la primera generación de cuestionarios.
402	Está repetido, la marcada con ID de captura 187 se remarcó como 401.

Fuente: Elaboración propia.

3. Diseño del Registro y Archivo Fuente

En este apartado se presentan las imágenes del Diseño del Registro y el Archivo Fuente, que son, finalmente elementos que permiten presentar la forma en que los cuestionarios fueron alimentados en el SPSS. Así en la Ilustración 10 se muestra la configuración de las 29 variables que fueron necesarias para registrar las respuestas de los 320 cuestionarios aplicados. En segundo lugar, en la Ilustración 11, se tienen un fragmento de 33 cuestionarios, aproximadamente el 10% del total de estos.

	Nombre	Tipo	A...	D...	Etiqueta	Valores	Perdidos	...	Alineación	Medida	Rol
1	ID	Numérico	1	0		Ninguna	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Encuestador	Numérico	1	0	Encuestador	Ninguna	Ninguna	1	Derecha	Nominal	Entrada
3	Fecha	Fecha	11	0	Fecha	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4	Hora	Fecha	5	0	Hora	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala	Entrada
5	Folio	Numérico	4	0	Folio	Ninguna	Ninguna	3	Derecha	Ordinal	Entrada
6	Lugar	Numérico	1	0	Lugar	{1, Piloto}...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
7	Género_1.0	Numérico	4	0	Género	{1, Mujer}...	9999	5	Derecha	Nominal	Entrada
8	Edad_1.1	Numérico	4	0	Edad	{1, 24 o menos}...	9999	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	CondAct_1.2	Numérico	4	0	Ocupación	{1, Empleado}...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	CompCel_...	Numérico	4	0	Compañía cel...	{1, Movistar}...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	CompCelO...	Cadena	20	0		Ninguna	Ninguna	4	Izquierda	Nominal	Entrada
12	CentAten_...	Numérico	4	0	Asistencia a c...	{0, No}...	9999, 888...	2	Derecha	Nominal	Entrada
13	PrimCAC_2.1	Numérico	4	0	¿Es la primera ...	{0, No}...	9999, 888...	5	Derecha	Nominal	Entrada
14	FrecCAC_2.2	Numérico	4	0	Con qué frequ...	{1, Al menos un...	9999, 888...	13	Derecha	Ordinal	Entrada
15	FrecCAC_2...	Cadena	200	0	RA: Frecuencia	Ninguna	Ninguna	3	Izquierda	Nominal	Entrada
16	MotivCAC_...	Numérico	4	0	¿En esta ocasi...	{1, Compra o co...	9999, 888...	6	Derecha	Nominal	Entrada
17	MotivCACE...	Cadena	200	0	Otro motivo d...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
18	ResProb_2.4	Numérico	4	0	¿Cómo se reso...	{1, Cambié de e...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	Observa_2...	Cadena	200	0	Observacione...	Ninguna	Ninguna	4	Izquierda	Nominal	Entrada
20	SatSol_2.5	Numérico	4	0	¿Qué tan satis...	{1, Muy insatisfe...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	TmpEsp_2.6	Numérico	4	0	Cuénteme, ¿C...	{1, Menos de 5 ...	9999, 888...	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	TmpEje_2.7	Numérico	4	0	Cuando llegó ...	{1, Menos de 5 ...	9999, 888...	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	CalifEje_2.8	Numérico	4	0	Cómo calificar...	{1, Muy malo}...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
24	Opin_2.9	Numérico	4	0	Desempeño d...	{1, Distante}...	9999, 888...	10	Derecha	Nominal	Entrada
25	Qmatic_2.10	Numérico	4	0	¿Qué le parece...	{1, Muy ineficien...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
26	Qmatic_2...	Cadena	200	0	RA: Qmatic	Ninguna	Ninguna	3	Izquierda	Nominal	Entrada
27	CalifCAC_2...	Numérico	4	0	En general, ¿c...	{1, Muy mala}...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
28	CalifMov_2...	Numérico	4	0	Casi para term...	{1, Muy conform...	9999, 888...	8	Derecha	Nominal	Entrada
29	CambMov_...	Cadena	200	0	Finalmente, ¿q...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada

Ilustración 10: Diseño del Registro en SPSS

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

ID	En	Fecha	Hora	Folio	Lugar	Género_1.0	Edad_1.1	CondAct_...	CompCel_1.3	CompCelOtr_a_1...	CentAte...	PrimCA_C_2.1	FrecCAC_2.2	FrecCAC_2.2.1	MotivCAC_2.3	MotivCACEs_p_2.3.1	ResProb_2.4	Observa_2.4.1	SatSol_2.5	TmpEsp_2.6	TmpEje_2.7	CalifEje_2.8	Opin_2.9	Qmatic_2....	Qmatic_2.10.1	CalifCAC_2.11	CalifMov_2.12	CambMov_2.13	Primario Último	filter...
1	1	15-Oct-2...		534	Cerca de Re...	Mujer	24 o menos	Estudiante	Movistar		Sí	Sí	Una vez cada sei...		Cambi...		Se realizó ...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 5 y ...	Bueno	Educado	Muy útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
2	2	15-Oct-2...		536	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		Sí	Sí	ND		Notific...		Se dio de ...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 30 ...	Bueno	Educado	Muy útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
3	3	15-Oct-2...		537	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Proble...		Han hech...		Muy satisf...	Menos de ...	Entre 5 y ...	Muy bueno	Educado	Útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
4	4	15-Oct-2...		538	Cerca de Re...	Hombre	25-34	Estudiante	Movistar		Sí	No	Al menos una ve...		Pago d...	Pago plan ...	Cambié d...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 16 y...	Bueno	Amigable	Muy útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
5	5	15-Oct-2...		539	Cerca de Re...	Mujer	24 o menos	Estudiante	Movistar		Sí	No	NS/NC		Notific...		Se dio de ...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 16 y...	Bueno	Capaz	Útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
6	6	15-Oct-2...		540	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
7	7	15-Oct-2...		542	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Cambi...		Se realizó ...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 16 y...	Bueno	Rápido	Muy útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
8	8	15-Oct-2...		543	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
9	9	15-Oct-2...		544	Cerca de Re...	Hombre	45-64	Empleado	Movistar		Sí	No	NS/NC		Servici...		Han hech...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 30 ...	Bueno	Educado	Muy útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
10	10	15-Oct-2...		545	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
11	11	15-Oct-2...		547	Cerca de Re...	Mujer	45-64	Retirado / ...	Movistar		Sí	NS/NC	NS/NC		Cambi...		Se realizó ...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 16 y...	Bueno	Educado	Muy útil		Buena	Conforme...	Mi hijo m...	Caso ...	Sele...
12	12	09-Oct-2...	14:35	433	Insurgentes...	Hombre	24 o menos	Estudiante	NS/NC		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...	Que dismi...	Caso ...	
13	13	08-Oct-2...	8:40	355	Bolívar (Cen...	Hombre	24 o menos	Empleado	Movistar		Sí	Sí	Una vez cada sei...		Compr...		Cambié d...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 5 y ...	Bueno	Distante	Muy útil		Buena	Muy conf...		Caso ...	Sele...
14	14	08-Oct-2...	8:45	356	Bolívar (Cen...	Mujer	35-44	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
15	15	08-Oct-2...	8:50	357	Bolívar (Cen...	Hombre	35-44	Desemple...	Movistar		Sí	Sí	ND		Proble...		Han hech...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 5 y ...	Bueno	Educado	Útil		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
16	16	09-Oct-2...	13:00	412	Insurgentes...	Hombre	24 o menos	Empleado	Movistar		Sí	Sí	Al menos una ve...		Otro. Compra d...	Compra d...	Cambié d...		Muy satisf...	Menos de ...	Menos de ...	Bueno	Amigable	Indiferente		Buena	Conforme...	Totalment...	Caso ...	Sele...
17	17	09-Oct-2...	13:10	414	Insurgentes...	Mujer	24 o menos	Empleado	Movistar		Sí	Sí	ND		Compr...	Compra d...	Cambié d...		Muy satisf...	Menos de ...	Entre 5 y ...	Muy bueno	Amigable	Indiferente		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
18	18	09-Oct-2...	13:15	415	Insurgentes...	Mujer	35-44	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
19	19	09-Oct-2...	13:20	416	Insurgentes...	Hombre	45-64	Retirado / ...	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
20	20	09-Oct-2...	13:25	417	Insurgentes...	Mujer	24 o menos	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
21	21	09-Oct-2...	13:30	420	Insurgentes...	Hombre	25-34	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Inconform...	Llamo y n...	Caso ...	Sele...
22	22	09-Oct-2...	13:55	425	Insurgentes...	Hombre	45-64	Empleado	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Notific...		Se dio de ...		Satisfecho	Entre 5 y ...	Entre 16 y...	Bueno	Educado	Útil		Buena	Conforme...	Me molest...	Caso ...	Sele...
23	23	09-Oct-2...	14:00	426	Insurgentes...	Hombre	45-64	Empleado	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Compr...		Cambié d...		Satisfecho	Entre 16 y...	Entre 16 y...	Bueno	Educado	Útil		Buena	Conforme...	Me gustar...	Caso ...	Sele...
24	24	09-Oct-2...	14:25	431	Insurgentes...	Mujer	24 o menos	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...	Me gustar...	Caso ...	Sele...
25	25	09-Oct-2...	14:30	432	Insurgentes...	Hombre	45-64	Empleado	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Otro. Problema ...	Problema ...	Han hech... Cam...		Indiferente	Entre 30 ...	Entre 16 y...	Regular	Amigable	Útil		Regular	Inconform...	Me gustar...	Caso ...	Sele...
26	26	09-Oct-2...	15:00	438	Insurgentes...	Mujer	24 o menos	Desemple...	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Proble...		Han hech...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 30 ...	Regular	Distante	Útil		Regular	Inconform...		Caso ...	Sele...
27	27	09-Oct-2...	15:05	439	Insurgentes...	Mujer	45-64	Retirado / ...	Movistar		Sí	No	Una vez cada sei...		Proble...		No se res...		Insatisfecho	Menos de ...	Entre 5 y ...	Regular	Educado	Indiferente		Regular	Conforme...		Caso ...	Sele...
28	28	09-Oct-2...	15:15	441	Insurgentes...	Hombre	25-34	Empleado	Movistar		Sí	Sí	Una vez cada sei...		Proble...		Han hech...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 16 y...	Bueno	Amigable	Indiferente		Buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
29	29	09-Oct-2...	15:20	442	Insurgentes...	Mujer	25-34	Empleado	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
30	30	09-Oct-2...	15:25	443	Insurgentes...	Mujer	45-64	Empleado	Movistar		Sí	Sí			Proble...		No se res...		Insatisfecho	Entre 5 y ...	Entre 5 y ...	Regular	Educado	Indiferente		Regular	Conforme...		Caso ...	Sele...
31	31	09-Oct-2...	15:30	444	Insurgentes...	Hombre	45-64	Desemple...	Movistar		No	ND	ND		ND		ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND		ND	Conforme...		Caso ...	Sele...
32	32	15-Oct-2...		517	Cerca de Re...	Hombre	35-44	Empleado	Movistar		Sí	Sí	Una vez cada sei...		Servici...		Sólo fui a ...		NS/NC	Menos de ...	Entre 16 y...	NS/NC	Educado	Muy útil		Muy buena	Conforme...		Caso ...	Sele...
33	33	15-Oct-2...		518	Cerca de Re...	Mujer	35-44	NS/NC	Movistar		Sí	Sí	Una vez cada sei...		Cambi...		Se realizó ...		Satisfecho	Menos de ...	Entre 5 y ...	Muy bueno	Educado	Útil		Muy buena	Conforme...	Ahí seguir...	Caso ...	Sele...

Ilustración 11: Fragmento del Archivo Fuente en SPSS

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta a clientes (O-2014).

Anexo III: Guión de observaciones *in situ* y lugares de aplicación

La interpretación de las entrevistas a empleados, el procesamiento de sondeo a clientes, grupo focal y cuestionarios, habilitaron la creación de un guión de observación. Esto para contrastar lo que se averiguó desde ambos puntos de vista, en la interacción susceptible de ser encontrada directamente en el CAC.

Para la construcción del guión de observación que se presenta en este apartado, se retomó como fundamento los tres ejes que proporcionan el sustento metodológico de la presente investigación, esto es, el triángulo entre estructuras, subjetividad y acción. En los siguientes dos subapartados se tiene, en primer lugar el Cuadro Sintético por Dimensiones de Observación (véase Cuadro: 55), esto permite realizar una lectura rápida de los distintos componentes. En segundo lugar, se presenta el guión de observación de la manera en que se imprimirá para hacer las observaciones en el lugar (véase Cuadro 56).

De esta forma, como se aprecia en el Cuadro 55, se advierten tres columnas. Una por cada eje de observación. En el ámbito de las estructuras se consideró en primer lugar el espacio donde se encuentra el CAC: a) Tipo de Barrio; b) Tipo de oferta; c) Capacidad de atención en dos ámbitos: infraestructura para la atención y número de trabajadores; d) Organización del flujo de atención; e) Horario de atención. En cambio en la Subjetividad, se tiene: a) Apreciaciones subjetivas sobre el ambiente; b) Implicaciones sobre la manera de presentar la mercancía y la disposición espacial; c) Si es suficiente la atención para la demanda; d) Si es oportuna la atención del gerente para controlar a los ejecutivos y atender las inconformidades del cliente; e) recoger las impresiones de la organización de la espera y la atención; f) Interpretar a que se debe el horario con mayor afluencia. Por último, en el eje de las interacciones observar : a) Las posibilidades que tienen

los empleados para interactuar; b) Registrar las formas en que se realiza la interacción cliente con los distintos empleados del CAC; c) Evidenciar la relación entre lo que es posible realizar en el CAC y las formas de vigilancia; d) Señalar la manera en que los trabajadores interactúan entre sí; e) Observar aquellas interacciones necesarias de los procedimientos que realizan los trabajadores frente al cliente y aquellas que deben realizar para resolverle sus problemas. El guión se levantó en los siguientes CAC:

1. CAC Tezontle Iztapalapa.
2. CAC Madero Centro Histórico.
3. CAC Insurgentes Sur.
4. Centro de Experiencia Movistar (CEM) Polanco.

Cuadro 55: Esquema sintético:de las dimensiones utilizadas para construir el guión de observación		
Estructura	Subjetividad	Interacción
Tipo de Barrio.	Apreciaciones sobre el ambiente.	Tipo de comercios adyacentes.
Tipo de CAC y tipo de exhibición y cantidad de equipos.	Implicaciones percibidas por el tipo de CAC y tipo de exhibición.	Forma de interacción de los trabajadores con el cliente.
Número de ventanillas: Atención y Cobro.	Pertinencia de la oferta de atención para la demanda.	Relación: permisibilidad-formas de vigilancia.
Número de empleados y posiciones laborales visibles.	Pertinencia de las jerarquías para los problemas del cliente.	Socialización entre los trabajadores.
Organización de la espera: QMatic y comodidades para el cliente.	Calificativos para la organización de la espera y la forma de atención.	Dinámica laboral.
Horario de atención y horario de mayor afluencia.	Implicaciones del horario de mayor afluencia.	Para la resolución del problema del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 56: Guión de observación abierto a la interpretación cualitativa

CAC: _____.

Fecha: _____

Hora de Inicio: _____.

Hora de término: _____.

Nota:

Dimensiones de observación:	
1. Estructura	
Tipo de Barrio.	
Tipo de CAC y tipo de exhibición y cantidad de equipos.	
Número de ventanillas: Atención y Cobro.	
Número de empleados y posiciones laborales visibles.	
Organización de la espera: QMatic y comodidades para el cliente.	
Horario de atención y horario de mayor afluencia.	
2. Subjetividad	
Apreciaciones sobre el ambiente.	
Implicaciones percibidas por el tipo de CAC y tipo de exhibición.	

Pertinencia de la oferta de atención para la demanda.	
Pertinencia de las jerarquías para los problemas del cliente.	
Calificativos para la organización de la espera y la forma de atención.	
Implicaciones del horario de mayor afluencia.	
3. Interacción	
Tipo de comercios adyacentes.	
Forma de interacción de los trabajadores con el cliente.	
Relación: permisibilidad-formas de vigilancia.	
Socialización entre los trabajadores.	
Dinámica laboral.	
Para la resolución del problema del cliente.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV: Recuento de distribuidores de Telefónica-Movistar por puntos de venta en 2011

Cuadro 57: Recuento de distribuidores de Telefónica-Movistar en 2011 a partir de una muestra de 304 puntos de venta participantes en una promoción

No.	NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR	Recuento
1	ADAN LOPEZ ORTIZ	1
2	AXETEL DIGITAL SA DE CV	1
3	BAJACEL SA DE CV	1
4	CARLOS IBARRA AGUIAR	1
5	CBS COMUNICACION DIGITAL S DE RL DE CV	1
6	CEL SUR SA DE CV	10
7	CELINA IMELDA MORENO BORREGO	3
8	CELULAR DE PUERTO ESCONDIDO SA DE CV	3
9	CELULAR UP S.A DE C V.	1
10	CELUSTAR SA DE CV	29
11	CK COMUNICACIONES SA DE CV	2
12	COMERCIALIZADORA BRIKALE SA DE CV	2
13	COMPA?IA UNICA DE COMUNICACIONES ELECTRO	5
14	COMUNICACION INTEGRAL DE OCCIDENTE S.A	1
15	COMUNICACION INTEGRAL DE SALTILLO S.A.	2
16	COMUNICACIONES DIGITALES DEL CENTRO S.A	2
17	COMUNICAMOR SA DE CV	1
18	CONSORCIO EMPRESARIAL DEL CARIBE S.A DE	1
19	COPPEL S.A. DE C.V.	7
20	CORPORATIVO PERALTA, S.A DE C.V.	2
21	DIESTEL S.A. DE C.V.	1
22	DIGITAL CITY, S.A. DE C.V.	8
23	DISTRIBUIDORA DE TECNOLOGIA S.A DE C V.	3
24	EDITH ENRIQUEZ URIBE	6
25	ELSA MARIBEL ESTEVES AYALA	3
26	EMINUS, S.A DE C.V.	2
27	EMPRESAS MONTES VILLARREAL SA DE CV	13
28	ENLACE MOVIL INNOVADOR SA DE CV	1
29	ESTRATEGIA CELULAR SA DE CV	4
30	EVARISTO CRUZ RAMIREZ	2
31	FERRETERIA ENRIQUEZ S.A. DE C.V.	1
32	GLOBAL RED TELEFONIA & MOVILES SA DE CV	10
33	GLOBAL VEU SA DE CV	1
34	IMPERIUM TECHNOLOGIES SC	2
35	IVAN GABRIEL PEREZ MEDINA	2
36	JETSOCIAL GROUP SA DE CV	1
37	JOSE ANTONIO GORDILLO GORDILLO	1

Anexos

38	JOSE ANTONIO HURTADO PORTILLO	1
39	JOSE LUIS NEGRETE SANCHEZ	1
40	KAREL ANDRADE OCAQA	1
41	KARLA ISABEL MARTORELL MOYA	3
42	LEANDRO ARTUTRO GONZALEZ SORS	2
43	LUIS EDUARDO GARCIA SOLIS	1
44	LUMIHER COMUNICACIONES S.A. DE C.V.	11
45	MARIA DE JESUS GONZALEZ CORDERO	6
46	MARIA DEL REFUGIO COVARRUBIAS LOPEZ	1
47	MARIA GUADALUPE SAHAGUN SANCHEZ	1
48	MARIO CARMONA PEREZ	1
49	MASTERCEL S.A DE C V.	6
50	MININET SA DE CV	8
51	MOBILE SOLUTIONS TELECOMUNICACIONES SA D	3
52	MOCELL CELULARES SA DE CV	1
53	MOVILES DEL NORTE SA DE CV	6
54	MOVILIDAD Y COMUNICACION S.A DE C V.	5
55	MOVILL COMUNICACIONES S.A DE C V.	1
56	MOVIMIENTO EN TELEFONIA S.A DE C V.	4
57	MOVINET SA DE CV	1
58	MOVISTEL SA DE CV	1
59	MVS CELLULAR S.A DE C V.	1
60	OIRACEL SA DE CV	14
61	ONELIA AVILA UGARTE	1
62	PCS EXPRESS, S.A. DE C.V.	2
63	RAMON ACU?A SILVA	5
64	RM TECNOLOGIA MOVIL SA DE CV	11
65	SERGIO ORTEGA ALVAREZ	1
66	SERVICIOS ELECTRONICOS CHAIDEZ S.A. CV	2
67	SIEMPRE COMUNICADOS SA DE CV	4
68	SMS SOLUCIONES MOVILES SA DE CV	2
69	SOLUCIONES EN COMUNICACIÓN MÓVIL SA DE CV	6
70	TELECOMUNICACION GLOBAL SA DE CV	1
71	TELEFONIA MOVIL CABRERA ARAMBURU SA DE C	1
72	TODO DIGITAL S.A. DE C.V.	14
73	VICTOR MANUEL SANCHEZ CHANG	1
74	WIRELESS INTELLIGENCE, S.A. DE C.V.	7
75	XTREME CELL SA DE CV	28
76	YESITEL SA DE CV	1
TOTAL:		304

Fuente: Elaboración propia con base en TeM. (2011).

Anexo V: Comparación de Contratos Colectivos de Trabajo

Cuadro 58: Comparación de CCT entre el SNTITSCRM y el SPTCTRM

<i>Ficha</i>	Sindicato	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIÓN SIMILARES Y CONEXOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA	SINDICATO PROGRESISTA DE TRABAJADORES DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES DE LA REPÚBLICA MEXICANA
	Empresa:	PEGASO PCS S.A. de C.V.	«ATENTO MEXICANA», S.A. DE C.V.
	Estado	Distrito Federal.	Distrito Federal.
	Confederación:	CTM.	CTM.
	Rama:	ELECTRICA.	ELECTRICA.
<i>I. Intervención del sindicato o de los trabajadores en el cambio tecnológico y/o de la organización del trabajo.</i>	1. Nivel de intervención del sindicato en la Instrumentación de cambios tecnológicos o de organización:	No especificado.	Determinación unilateral empresarial.
	2 Participación del Sindicato en el establecimiento de nuevos métodos de trabajo	No especificado.	No.
	3. Participación del sindicato en los cambios en la intensidad del trabajo	No especificado.	No.
<i>II. Flexibilidad en el empleo.</i>	4. Contratación de trabajadores eventuales	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato.	Libre para la empresa.
	5. Empleo de subcontratistas	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato.	Libre para la empresa.
	6. Contratación de trabajadores de confianza	Libre para la empresa.	No especificada.
	7. Recorte de personal de base	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato.	No especificada.
<i>III. Flexibilidad en el proceso de trabajo.</i>	8. Movilidad entre puestos y categorías:	Por acuerdo entre la empresa y el sindicato.	No especificada.
	9. Movilidad entre turnos:	No especificada.	Libre para la empresa.
	10. Movilidad geográfica:	No especificada.	No especificada.
	11. Polivalencia:	No especificada.	Libre para la empresa.
	12. Criterio principal de ascenso:	Capacidad.	Escolaridad.
<i>IV. Flexibilidad salarial.</i>	13. Trabajo en horas extras	Obligatorio.	Obligatorio.
	14. Trabajo en días de descanso obligatorio	Obligatorio.	Obligatorio.
	15. Forma de Salario	Por día, semana, quincena o mes.	Por día, semana, quincena o mes.
	16. Se pagan bonos o incentivos por puntualidad o asistencia	No especificada.	No especificada.
	17. Se pagan bonos o incentivos por productividad o calidad	Si.	No especificada.
	18. Se pagan otro tipo de bonos	Si.	No especificada.
	18.1 Si se pagan otro tipo de bonos especificar:	Disponibilidad, Por Guardería Privada.	ND.

Fuente: Elaboración propia con base en SPTCTRM (2001) y SNTITSCRM (2003b).

