



**Universidad Autónoma Metropolitana**

*Unidad Iztapalapa*

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ESTUDIOS SOCIALES  
LINEA ESTUDIOS LABORALES**

**“TOMA DE DECISIONES, SUBJETIVIDAD, CULTURA Y PODER EN EL  
DEBATE DE LA CONVERGENCIA O DIVERGENCIA DE ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES: *EL CASO DE AMÉRICA MÓVIL*”**

IDONEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS, QUE EN LA MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DOCTORAL

**PRESENTA:**

**BRIGUET LOAMI LÓPEZ MATIAS**

**MATRÍCULA 210381141**

QUE PRESENTA COMO TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRA EN  
ESTUDIOS SOCIALES (LÍNEA ESTUDIOS LABORALES)

**SINODALES:** DRA. MARCELA HERNÁNDEZ ROMO  
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO  
DRA. MARCELA V. RENDÓN COBIÁN

MÉXICO D. F. A 11 DE JULIO DE 2012



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00107

Matrícula: 210381141

TOMA DE DECISIONES  
SUBJETIVIDAD, CULTURA Y  
PODER EN EL DEBATE DE LA  
CONVERGENCIA O DIVERGENCIA  
DE ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES: EL CASO DE  
AMERICA MOVIL

En México, D.F., se presentaron a las 11:00 horas del día 11 del mes de julio del año 2012 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN  
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO  
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO



BRIGUET LOAMI LOPEZ MATIAS  
ALUMNA

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

MAESTRA EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: BRIGUET LOAMI LOPEZ MATIAS

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

**APROBAR**

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

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CSH

DR. JOSÉ OCTAVIO NATERAS DOMINGUEZ

PRESIDENTA

DRA. MARCELA VICTORIA RENDON COBIAN

VOCAL

DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA  
TOLEDO

SECRETARIA

DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ  
ROMO

*Dedicado con profundo amor*

*A Carlos por su apoyo incondicional, su  
comprensión y su dulce compañía durante todo este  
proceso.*

*A mis Padres y Hermanas que con su cariño,  
confianza y aliento me ayudaron a hacer posible  
este trabajo.*

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | <b>5</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1</b>  |           |
| <b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>  | <b>7</b>  |
| 1. Antecedentes  | 7         |
| 1.1 Definición del problema de investigación                                 | 9         |
| <b>CAPÍTULO II</b>   |           |
| <b>II. POSICIONAMIENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>                                |           |
| <b>1. La Configuración Sociotécnica del Proceso Productivo de Servicios</b>  | <b>13</b> |
| <b>2. La Discusión Teórica sobre la toma de Decisiones</b>                   | <b>14</b> |
| 2.1 La Propuesta Neoinstitucionalista en la Toma de Decisiones               | 16        |
| 2.2 La Cultura en la Toma de Decisión Empresarial                            | 21        |
| 2.2.1 Cultura Corporativa  | 22        |
| 2.2.2 Cultura Laboral  | 29        |
| <b>3. Las Tesis de Convergencia de Modelos Productivos</b>                   | <b>31</b> |
| <b>4. El Concepto de Empresa y Empresario</b>                                | <b>35</b> |
| 4.1 Liderazgo Empresarial  | 36        |
| 4.2 El Concepto de Empresa y Empresario en el Neoinstitucionalismo           | 40        |
| 4.3 La Empresa Moderna y el Empresario.                                      | 42        |
| 4.3.1 La Organización Burocrática  | 43        |
| 4.4 La Dimensión Familiar en el Análisis de la Empresa                       | 48        |
| <b>5. La Conceptualización de Estrategia</b>                                 | <b>53</b> |
| 5.1 Un acercamiento al concepto de Estrategia                                | 53        |
| 5.2 La Visión Ortodoxa de Estrategia Corporativa                             | 54        |
| 5.3 La Visión No Ortodoxa de la Estrategia Corporativa                       | 55        |
| 5.4 La Visión Crítica de la Estrategia Corporativa                           | 58        |
| 5.5 El Debate “Estrategia” o “Estructura” en la Sociología del Trabajo       | 59        |
| <b>6. Las Estrategias Empresariales de Relaciones Laborales y Sindicales</b> | <b>61</b> |
| 6.1 La Tesis de Convergencia de Relaciones Laborales y Sindicales            | 62        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO III</b>   |            |
| <b>III. ESTRATEGIA TEÓRICA-METODOLÓGICA</b>   | <b>69</b>  |
| <b>1. Objetivos</b>   | <b>73</b>  |
| <b>2. Conceptos Ordenadores y Dimensiones de análisis</b>                                 | <b>74</b>  |
| <b>3. Universo de Observación y Unidad de Análisis</b>                                    | <b>95</b>  |
| <b>3.1 Unidad de Análisis</b>   | <b>98</b>  |
| <b>4. Técnicas de Recolección de Información</b>  | <b>99</b>  |
| 4.1 La Observación  | 99         |
| 4.2 La Entrevista   | 99         |
| 4.3 El Cuestionario   | 100        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO IV</b>  |            |
| <b>IV. ESTADO DE LA CUESTIÓN DE TELECOMUNICACIONES</b>                                    | <b>102</b> |
| <b>1. La Evolución del Sector de Telecomunicaciones en el Mundo</b>                       | <b>104</b> |
| 1.1 La Desregularización, Privatización y Liberalización de las Telecomunicaciones        | 104        |
| 1.2 Estrategias de los Grandes Operadores de Telecomunicaciones                           | 106        |
| <b>2. El Sector de Telecomunicaciones en el Mundo Hoy</b>                                 | <b>107</b> |
| <b>3. Las Telecomunicaciones en México</b>  | <b>115</b> |
| 3.1 La Participación del <i>Grupo Carso</i> en el Sector de Telecomunicaciones            | 120        |
| 3.1.1 Grupo Carso: La Adquisición de Telmex   | 123        |
| 3.1.2 Reestructuración de Relaciones Laborales, Sindicales y Cambio Tecnológico en Telmex | 125        |
| 3.1.3 La Expansión de Telmex  | 126        |
| 3.2 Grupo Carso: De Telmex a América Móvil  | 129        |
| 3.3 La Fusión de América Móvil, Telmex y Telmex Internacional                             | 132        |
| <b>4. América Móvil en México</b>   | <b>133</b> |
| 4.1 América Móvil: la Tecnología de Telecomunicaciones en México                          | 134        |
| 4.2 Breve Historia de Telcel  | 137        |
| <br>  |            |
| <b>5. América Móvil en Brasil: “Claro”</b>  | <b>140</b> |
| <br>  |            |
| <b>REFLEXIONES FINALES</b>  | <b>143</b> |
| <br>  |            |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>146</b> |
| <br>  |            |
| <b>Anexos</b>   | <b>166</b> |
| A. Estructura del Corporativo Grupo Carso   |            |
| B. Esquema de América Móvil y sus subsidiarias  |            |
| C. Consejo Administrativo de América Móvil  |            |
| D. División por regiones geográficas de operación de la red inalámbrica en México.        |            |
| E. Organigrama de Regional de Telcel  |            |
| F Instrumentos para la Recolección de Información   |            |

## **Índice de Cuadros, Tablas y Esquemas**

### **Cuadros**

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 1. Diferencias entre Empresa Familiar y la Empresa No Familiar   | 51  |
| Cuadro 2. Penetración de América Móvil en el Mercado Latinoamericano  | 96  |
| Cuadro 3. Regiones de operación de Telcel   | 98  |
| Cuadro 4. Mayores fusiones y adquisiciones concluidas en forma exitosa en la industria de las telecomunicaciones, 2003-2011 | 111 |
| Cuadro 5. Participación de mercado de los operadores de telecomunicaciones en México, mayo de 2011                          | 119 |

### **Esquemas**

|  |     |
|--|-----|
| Esquema 1. Interacción entre teoría cultural y teoría organizacional     | 24  |
| Esquema 2. Niveles de Análisis de la Cultura de Mats Alvesson y Per Berg | 26  |
| Esquema 3. Modelo Burocrático de Weber                                   | 43  |
| Esquema 4. Esquema Operativo y Proceso de Negocio de la Empresa Telcel   | 97  |
| Esquema 5. Estructura de Grupo Carso                                     | 121 |

### **Gráficas**

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 1.- Ingresos del Mercado Mundial de Telecomunicaciones, por región y segmento, 2002-2010 y estimaciones para 2014                       | 107 |
| Gráfica 2. Mercado Mundial de Telecomunicaciones suscriptores por segmento, 2002-2010 y estimaciones para el 2011-2014                          | 108 |
| Gráfica 3. Ingresos del mercado mundial de telecomunicaciones por segmento 2002-2010 y estimaciones para 2011-2014                              | 108 |
| Gráfica 4. Ingresos del mercado mundial de telecomunicaciones por mercado, 2002-2010 y estimaciones para 2011-2014                              | 109 |
| Gráfica 5. Suscriptores del mercado mundial de Telecomunicaciones, por región y segmento, 2002-2010 y estimaciones para 2014                    | 109 |
| Gráfica 6. Mayores operadores de servicios de telecomunicaciones del mundo, por ventas de 2009  | 112 |
| Gráfica 7. Mayores operadores de servicios de telecomunicaciones del mundo, abonados por segmento en septiembre de 2010                         | 113 |
| Gráfica 8. América Latina (países seleccionados): Penetración de la telefonía móvil, 2000-2010 (en número de usuarios por cada 100 habitantes)  | 118 |
| Gráfica 9. Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina: Participación de mercado de los operadores de telefonía móvil, por empresa, 2006-2010 | 131 |
| Gráfica 10. América Latina (Países seleccionados): Despliegue de redes de comunicaciones móviles de 3G y 4G, principales operadores, 2003-2012  | 135 |
| Gráfica 11. Televisión de pago: Participación de mercado, por operador y país, 2006-2010  | 140 |

### **Tablas**

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Participación de las Telecomunicaciones en el PIB  | 115 |
| Tabla 2. Inversiones neta nacional de la Industria de las telecomunicaciones  | 116 |
| Tabla 3. Usuarios de servicios de telecomunicaciones 1998 a 2011  | 117 |
| Tabla 4. Número de trabajadores de Grupo Carso al 2010  | 121 |
| Tabla 5. Evolución de la expansión de Telmex periodo 1990-1997  | 127 |
| Tabla 6. Indicadores Telmex en el año 2010  | 128 |
| Tabla 7. Panorama comparado del avance de los servicios de comunicaciones móviles de tercera generación, por países y regiones, 2010. | 136 |
| Tabla 8. Suscriptores a telefonía celular de América Móvil. Datos a Septiembre de 2011  | 141 |

### **Figuras**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo de sistemas abiertos                      | 49  |
| Figura 2. Ingresos de América Móvil en Millones de Dólares | 122 |

## INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 80's, en el país se empezaron a sentir un conjunto de exigencias productivas, para estar alineados a la competitividad internacional, apareció el tema de la modernización tecnológica, se consolidaron las ideas respecto a la rigidez de las relaciones laborales como causantes de altos costos laborales.

En el modelo económico neoliberal se relega se cuestionan a las instituciones de regulación laboral establecidas por el Estado de bienestar-social. Por consiguiente, el Estado es desplazado por el mercado, convirtiéndose este último en el articulador de las relaciones económicas, laborales y sociales, e instaurando la flexibilidad laboral como estrategia en los distintos ámbitos de la producción. (De la Garza, 1994; De la Garza, 2001; Aravena: 2005).

Actualmente y a partir de la década de los 2000, frente a los procesos de globalización autores como Katz y Darbishire (2000), comenzaron a preguntarse si vamos rumbo a una convergencia de relaciones laborales, es en este debate internacional de convergencia divergencia de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales, que se encuentra inserto este proyecto de investigación doctoral. Discusión que nos conduce a reflexionar sobre como observar la realidad y que perspectiva tomaremos para analizar el mundo del trabajo. Intentando salir de la determinación estructuralista, y teniendo cuidado de no caer en la contingencia, asumimos como alternativa la propuesta configuracionista como enfoque analítico, es decir, se plantea que los sujetos no sólo transforman la realidad de acuerdo con las presiones estructurales y a su subjetividad sino que entran en interacción de determinadas maneras, se completa el triángulo de la relación entre Estructuras-Subjetividades y Acciones (De la Garza, 1999a).

Bajo este enfoque (configuracionista), elaboramos el proyecto de investigación doctoral que se presenta en la modalidad de tesis de maestría, es una propuesta teórica-metodológica, que incluyó una discusión y revisión de conceptos y teorías de alcance intermedio, así como una exhaustiva exploración y recabación de datos empíricos, ello con el objetivo de tener herramientas que nos permitan un profundo abordaje del problema de investigación.

En este sentido el documento que se presenta se divide en cuatro capítulos, el primero centrado en la definición y el planteamiento del problema intentando ubicarlo en la realidad empírica y siendo problematizado teóricamente; el segundo se refiere a una discusión teórica y conceptual de teorías de alcance intermedio en torno a la conceptualización de la toma de decisión empresarial, empresa y el empresario, donde incluimos la dimensión familiar y el liderazgo como elementos de análisis de las estrategias empresariales, conceptos que nos permiten discutir la convergencia o divergencia de modelos productivos; intentando ubicar la tesis de convergencia de estrategias empresariales de relaciones laborales, sindicales y de tecnología en el sector servicios, que discutimos paralelamente a los conceptos de *configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios*, el *concepto ampliado del trabajo*.

En el tercer capítulo se presenta la estrategia teoría-metodológica, los conceptos ordenadores y las dimensiones de análisis que guiarán la investigación, así como las técnicas y los instrumentos de recolección de información; por último en el cuarto capítulo hace referencia a un estado de la cuestión del estudio de caso, sobre datos del sector telecomunicaciones a nivel mundial, regional (América Latina) y nacional, de tal manera que nos permita ubicar nuestro universo de observación: la empresa América Móvil, así como nuestra unidad de análisis, dos subsidiarias de América Móvil, Telcel en México y Claro en Brasil y finalmente se presentan unas reflexiones finales que permitirán ampliar y discutir nuestro proyecto de investigación.

# I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Antecedentes

El Sector de las Telecomunicaciones<sup>1</sup> y su importancia se ubica dentro de las grandes revoluciones tecnológicas de la segunda mitad del siglo XX<sup>2</sup>; en el caso mexicano se sitúa dentro de un contexto que le imprime ciertas características; específicamente en la relación con el cambio de estructuras económicas y legales, en el que las modificaciones a las leyes de telecomunicaciones y las políticas gubernamentales favorecen a los empresarios y a las empresas transnacionales.

En México, el desarrollo de las telecomunicaciones se encuentra vinculado a la privatización de grandes empresas, entre las que destacan el sector de telefonía (Telmex), que a partir de su privatización en el año de 1990 y hasta la actualidad es considerado el sector más dinámico de la economía mexicana<sup>3</sup>. En el año 2000 México incursiona en la telefonía móvil a nivel internacional, debido a las inversiones de la familia Slim. Es a partir de septiembre del año 2000, cuando el Consejo de Administración de Teléfonos de México resolvió dividir la empresa y constituir una nueva sociedad llamada América Móvil. Esta reestructuración corporativa de Grupo Carso, da como resultado la creación de América Móvil, empresa mexicana compuesta de capital privado, cuyo ramo principal son las Telecomunicaciones (principalmente servicios de comunicación inalámbrica, telefonía tanto fija como Móvil, Televisión por Cable así como servicios de Internet) ofertados en toda Latinoamérica.

---

<sup>1</sup> En la actualidad el sector de telecomunicaciones genera ingresos por un valor de más de 1,5 billones de

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

<sup>3</sup> El sector de las telecomunicaciones en México en el año 2011 logró una participación en el PIB total del país de 3.27%, durante el cuarto trimestre del 2011, registró un crecimiento de dos dígitos en el 4to trimestre de 2011, en comparación con el mismo periodo de 2010; que en términos anuales representó una tasa promedio de 11.3 por ciento, la cual superó la tasa registrada el año pasado del 10.6 %. de esta manera se refleja un mayor dinamismo de este sector en México. Ver S/A (2012) *Crece sector de Telecomunicaciones 11.3% ITEL*. artículo en línea en: <http://grupoenconcreto.com/2012/03/crece-sector-de-telecomunicaciones-11-3-itel/>

La empresa América Móvil nace en un contexto de una tendencia aguda a la precarización del trabajo, mediante la aparición de diversas prácticas que favorecen la flexibilización; mediante la vía jurídica, a través de los contratos colectivos y en la práctica cotidiana por mecanismos informales. Los resultados de la flexibilización han sido: caída del salario real, deterioro de las condiciones de trabajo debilitamiento de la negociación colectiva y de la acción sindical.

Los efectos de las empresas subcontratistas, se extienden de la evasión de responsabilidades con sus empleados a la evasión de responsabilidades fiscales. Actualmente se estima que en México la evasión de cuotas al IMSS por dichas empresas suma 40 millones de pesos diarios, la Cámara de Diputados ubicaba en más de 525 mil millones de pesos el desfaldo fiscal ocasionado por las empresas outsourcing durante el periodo que va del 2005 hasta el primer trimestre de 2010. En este sentido tanto el INEGI como la Secretaría del Trabajo ubican a México en el lugar 19 a nivel mundial, en recurrencia al sistema de subcontratación, sumando 2.4 millones de trabajadores en esta modalidad. Si estos millones dispusieran de contratos tradicionales hubieran generado obligaciones por casi 302 mil millones de pesos, pero por el outsourcing sólo generaron 23 mil millones (Leal, 2011).

Ante este escenario de precarización del mundo del trabajo, la empresa América Móvil se consolida y expande hacia otros países, cuyo mercado se extiende a 18 países de América, posee 276.5 millones de accesos en el continente, de los cuales 225 millones corresponden a suscriptores celulares, 28.4 millones a líneas fijas, 13 millones a banda ancha y 10.1 millones a televisión de paga en Centroamérica y el Caribe, aunque principales mercados de operación corresponden a *México* y *Brasil*. En México opera mediante su filial Radiomóvil Dipsa (bajo el nombre de Telcel) y provee servicios de telecomunicaciones móviles en las nueve regiones de México. En Brasil opera por medio de sus filiales Claro. Además provee servicios inalámbricos bajo el mismo nombre en Argentina, Paraguay, Uruguay y Chile, mientras que en Colombia opera con la marca Comcel. América Móvil también provee servicios de telefonía fija e inalámbrica en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá.

Con el crecimiento del mercado de telefonía móvil, a 12 años de su creación América Móvil es la empresa que ostenta prácticamente el monopolio de la telefonía móvil en

México, e incluso ha logrado convertirse en el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina, siendo considerada entre las empresas más grandes e importantes a nivel mundial.

### ***1.1 Definición del Problema de Investigación***

El anterior contexto nos da cuenta de la importancia del sector de telecomunicaciones vinculada a las grandes revoluciones tecnológicas, y cómo se puede apreciar, una de las principales estrategias globales que pusieron en juego las corporaciones de telecomunicaciones para expandirse y mantenerse de manera competitiva en el mercado, nos referimos a la estrategia de externalización (outsourcing). Esto plantea nuevos retos en su análisis, en cómo se da la relación intra-entre firma, en cómo se decide en los aspectos relacionados con la producción, con el cambio tecnológico, con la definición de las características de la fuerza de trabajo, las relaciones laborales y sindicales, con las diferentes instituciones y gobiernos (leyes), con las diferentes culturas. Lo que nos lleva a preguntarnos si es posible hablar de un modelo productivo de servicios, y de ser así, cómo abordarlo para su estudio.

Es decir, nos preguntamos sobre cómo configuran los empresarios sus estrategias (decisiones), que factores intervienen (presiones estructurales, culturales, subjetivos) y que influyen en sus decisiones para fijar el rumbo de la compañía con éxito. Existe una estrategia lineal, única elaborada por los empresarios para responder a las incertidumbres de las crisis (mercado), y estas se apegan a un determinado modelo productivo de servicios. En otras palabras, nos ubicamos dentro de la discusión más amplia de la convergencia divergencia de modelos productivos (de servicios) y si existe un único camino para lograr la competitividad. Esto abre el debate sobre la universalidad o particularismo de un modelo de producción en servicios. Lo que nos conduce a asumir y discutir con otros autores la propuesta de la Garza (2010) de que los trabajos no clásicos (servicios) pueden ser analizados como una *configuración sociotécnica de procesos laborales en servicios*, aunado al concepto ampliado de trabajo, de control de relaciones laborales y de nuevos sujetos con nuevas prácticas laborales y procesos de significación (Hernández, 2010). El concepto ampliado de trabajo hace referencia a los trabajos no industriales, y que denomina

trabajos no clásicos, siendo lo que los define la producción inmaterial en la que no es posible separar producción, circulación y consumo[...] (por ejemplo la obra de teatro, el servicio médico) y que pueden implicar la incursión de otros actores en el proceso productivo, como puede ser la incursión del cliente en el proceso de trabajo, y con ello ampliarse los conceptos de control, de relación laboral y de construcción social de la ocupación (De la Garza, 2010). De esta manera se reconoce la existencia de un nuevo actor en el proceso de trabajo, el cliente y que se puede ampliar al proceso de toma de decisiones estratégicas (Hernández, 20012).

Retomamos el concepto de *configuración sociotécnica* como una alternativa al concepto de modelo productivo para reconstruir y definir la configuración sociotécnica de los servicios, que define De la Garza (2010) como el arreglo tecnológico, en la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la fuerza de trabajo, la gestión de la mano de obra, las distintas culturas (gerencial, empresarial, del trabajo, nacional, local, etc.), al mismo tiempo que incorpora al cliente de manera activa en el proceso de trabajo (De la Garza, 2007), elementos que permiten profundizar en el análisis de las estrategias empresariales dentro del sector servicios (De la Garza, 2011: 312-319).

En medio de esta problemática se inscribe el problema central de esta investigación que es reconstruir la configuración sociotécnica de los procesos productivos en servicios, a partir de las decisiones estratégicas y su materialización en la configuración de relaciones laborales, sindicales, y el modelo productivo de servicios, en una compañía de telecomunicaciones, específicamente en América Móvil y sus subsidiarias en México Telcel y en Brasil, Claro.

La discusión sobre la convergencia o divergencia (Katz y Darbshire, 2000) de modelos productivos en servicios, se vuelve importante frente a condiciones específicas de un determinado tipo de capitalismo que opera con particularidades y diferencias (México-Brasil) en tanto políticas de Estado, leyes gubernamentales, tipos de sindicalismo, culturas, relaciones de poder, distintos actores (Estado, empresarios, trabajadores, sindicatos) etc., elementos que están presentes y que influyen en la elaboración de estrategias, y en el proceso de implementación de estas.

Al ser el foco de nuestra atención las estrategias, que en parte son definidas por los empresarios o top manager, se vuelve importante analizar como configuran los empresarios las decisiones y que factores influyen en ellos, para esto partimos de la propuesta Hernández (2006) de ver al empresario es un actor social y económico (con capacidad de agencia), que genera significados no solo económicos, es decir que si bien el mayor interés de los empresarios es la rentabilidad, las decisiones para nosotros, también pasan por procesos subjetivos, culturales, de relaciones de poder asimétricas, además de búsqueda de la mayor rentabilidad. En otras palabras es un sujeto que está en interacción con otros sujetos, no solo al interior (trabajadores, otros empresarios, supervisores, sindicato, gerentes, etc.) y al exterior de la empresa (gobierno local, estatal, federal, sujetos pertenecientes a distintos partidos políticos, etc.). También con otros mundos de vida (familia, etnia, religión, clase empresarial, política, amistades, etc.); inmersos en distintos espacios sociales (políticos, sociales, culturales, económicos, religiosos, familiares) y de experiencia, a través de los cuales da sentido a su acción, y decide sobre la empresa, los trabajadores y el sindicato (Hernández, 2006).

Es así, que partimos del supuesto que en la elaboración de estrategias (decisiones) empresariales los actores (empresarios o top manager) están presionadas por estructuras (mercado, competencia, etc.), mediados por su subjetividad (proceso de dar sentido), embebido de cultura e inserto en relaciones de poder.

Considerando que la empresa América Móvil es un monopolio, creado con el apoyo del Estado, y cuyas acciones son controladas por la familia, en este sentido consideramos importante, establecer la configuración estratégica familiar y la red social (redes políticas, de amigos, de etnia, religión, con empresarios, etc.) siempre y cuando impacten en los negocios.

En concreto las directrices de la investigación giran en torno a dos preguntas centrales:

1. Establecer la configuración sociotécnica de los procesos productivos en servicios, a partir de las decisiones estratégicas y su materialización en la configuración de relaciones laborales, sindicales, y el modelo productivo de servicios, en una compañía de telecomunicaciones, específicamente en América Móvil y sus subsidiarias en México Telcel y en Brasil, Claro.

2. Reconstruir los procesos de decisión (estratégicas) identificando e interpretando el sentido subjetivo y los factores culturales que influyen en el empresario-top manager en las decisiones acerca del rumbo de la empresa.

A fin de explicar, comprender y dar respuesta a las preguntas anteriores partimos de la perspectiva configuracionista propuesta por Enrique De la Garza, es decir, consideramos la realidad en movimiento y articulada, donde le otorgamos un papel activo a los actores (consideramos que frente a presiones estructurales, los sujetos encuentran espacios viables para la acción), es decir, partimos de que la acción se desenvuelve con base a un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran con respecto de elementos subjetivos (conocimiento, valores, razonamiento cotidiano, sentimientos, estética) y relaciones de poder, elementos que son susceptibles de identificar empíricamente (De la Garza citado en Hernández, 2007: 235).

Bajo este enfoque teórico y metodológico que toma como base la relación estructura-subjetividad-interacción, dando cuenta de cómo la acción surge de las presiones estructurales, del proceso de darles sentido y de la interacción con los otros actores, nos introducimos en la discusión internacional sobre convergencia divergencia de modelos productivos, de manera crítica, intentando discutir si podemos incorporarla al análisis del sector servicios.

## II. POSICIONAMIENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

### 1. La Configuración Sociotécnica del Proceso Productivo de Servicios

Retomamos la configuración sociotécnica, considerando que esta noción tiene como base una propuesta más amplia. De la Garza parte de una crítica a las propuestas normativas y funcionales de explicar la realidad, propone en su lugar el concepto de *configuración*, entendido como un arreglo de características que se extraen de la realidad, es decir, es un resultado más que un a priori que se somete a verificación (*De la Garza, 1999: 130-131*).

El configuracionismo no como concepto sino como perspectiva teórica y metodológica que reconstruye no solo en el pensamiento sino en la realidad, tiene que contemplar que dentro de restricciones, hay que investigar lo incierto, que puede ser conectado a través de las prácticas, así como también lo conectado puede ser desarticulado. Es así como el concepto de configuración con articulaciones de claras a oscuras permite captar mejor ese dinamismo y analizar las potencialidades de especificación de lo ambiguo a través de las prácticas (*De la Garza, 2001: 15*).

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

Retomamos la relación dialéctica entre estructura-subjetividad-interacción base de la propuesta configuracionista, cuyo planteamiento es que las acciones se encuentran acotadas por estructuras e instituciones que no anulan la capacidad y necesidad del sentido, que en un momento dado estos acotamientos pueden posibilitar la acción, donde práctica y la subjetividad están conectadas desde el momento que la subjetividad que da sentido y significado antecede a la práctica, y ese significado la acompaña en su transcurrir y en su resultado; reconociendo que en la acción están presentes, la cultura (no sistémica), el poder y el interés.

Retomando el paradigma configuracionista, incorporamos al análisis de la *configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios*, el papel activo de los sujetos en la

conformación de dicha configuración. Asumimos una mirada de acción social, que en palabras de Enrique De la Garza, *implica además de las relaciones estructuras-subjetividades-interacciones, un análisis en forma “caleidoscópica” que puede ser a la vez interesada, normativa, emotiva, cognitiva, estética e implicar a la ciencia y el razonamiento cotidiano, sin negar sobredeterminaciones, que tampoco se resuelven por la vía del tipo ideal de acción social sino por el desdoblamiento analítico de esta y su posterior rearticulación* (De la Garza, 2007, 26). Es desde esta concepción de acción social que se discuten las teorías de toma de decisión empresarial, haciendo hincapié en el papel que le otorgan a los sujetos frente a las estructuras, instituciones, normas, reglas, etc.

## ***2. La Discusión Teórica sobre la Toma de Decisiones Empresarial***

El debate sobre toma de decisiones se inaugura con postulados de la *teoría de la elección racional*, partiendo de los teoremas de Kenneth Arrow<sup>4</sup> (1951) como fundamento de economistas y teóricos de la elección racional, cuya máxima fue plantear que el individuo decide y actúa en un contexto de certidumbre y equilibrio constante, postura que aduce a la existencia de un actor económico, un sujeto que busca la máxima utilidad con relación a costos, donde sus acciones (decisiones) contemplan el cálculo de las soluciones óptimas lo que presupone un conocimiento de todas las opciones para escoger los resultados que den la mejor relación entre costo y beneficio, dándole una supremacía a la ciencia y la razón instrumental, es decir, implicarían elecciones racionales e individuales, donde las acciones se darían con base en la optimización entre medios y fines.

Autores como Edwards (1974) plantearon que los sujetos se comportan de manera racional, es decir que tiene preferencias y escogen tratando siempre de maximizar la utilidad, su argumento lleva intrínseco el pensamiento de filósofos y economistas, que asumieron como meta de la acción humana la búsqueda del placer y el alejamiento del dolor, desde este punto de vista, todo acto puede considerarse y evaluarse desde sus propiedades de producir placer o dolor, a lo cual Edwards nombra *utilidades de objeto*, donde el placer se

---

<sup>4</sup> Tesis que lo llevaron a obtener el Premio Nobel de Economía en 1972, basándose en la teoría de conjuntos replanteó un problema viejo, que fue planteado por filósofos utilitaristas desde la ilustración: ¿cómo es posible lograr la agregación de preferencias individuales diversas en un concepto lógicamente coherente de preferencia colectiva?, de tal manera que investigó, si podía existir un interés general sostenido en una voluntad general, ver: Arrow, K. (1951) *Social Choice and Individual Values*.

da como utilidad máxima y el dolor como utilidad negativa. La propuesta Edwards (1974) alude a que en cualquier decisión se debe de considerar y seleccionar aquella que tenga mejores resultados, asumiendo que existe un orden de preferencias en las elecciones, para lo cual es necesario tener certeza y coherencia para obtener la mejor elección.

Este modelo de decisión racional, a finales de la década de los cincuenta es cuestionado, uno de los pioneros en criticarlo es Simon (1982), que parte del concepto de la *racionalidad limitada*, cuyo argumento fue que el hombre no está capacitado para seguir un modelo de racionalidad absoluta porque no puede conocer todas las opciones posibles y porque razona de manera secuencial y no sinóptica, plantea que es más conveniente hablar de un comportamiento humano subjetivamente racional, visión que corresponde al hombre administrativo (Simon, 1984).

De tal manera que las personas encargadas de tomar las decisiones, al hacerlo, no tratan de optimizar los recursos organizacionales, sino sólo de encontrar un curso de acción que les proporcione resultados aceptables, Simon no logra superar la visión del comportamiento racional instrumental ortodoxo. Sin embargo, a partir de los presupuestos de Simon, se introducen nuevas teorías que buscan explicar los procesos de decisión. Las propuestas de las *anarquías organizadas*, en sus tres vertientes: *Garbage Can Model (modelo de cesto de basura)*<sup>5</sup>, *Sistemas flojamente acoplados*<sup>6</sup> y *Anarquías organizadas*,<sup>7</sup> asume que las

---

<sup>5</sup> La propuesta del Modelos de Cesto de Basura de Cohen, March y Olsen (1972) plantea que la decisión se concreta o no en una acción determinada, incorporando el concepto de temporalidad, afirman que las decisiones y/o soluciones se formulan para resolver diversas problemáticas dentro de las organizaciones y no solo un problema en particular, en este sentido, existen problemas resueltos, pero también problemas parcialmente resueltos y problemas no resueltos que se ponen en tiempo de espera hasta que se encuentre la solución más adecuada (March y Olsen, 1997). El Garbage Can Model supone que en las situaciones de decisión los participantes arrojan problemas y soluciones; y en función de la cantidad de cestos que existan, de la mezcla de problemas que contengan y de la cantidad de tiempo que dispongan los participantes. Ver Cohen et al., (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice”

<sup>6</sup> Esta propuesta se basa en el concepto de Weick (1976) de flojo acoplamiento, parte de la idea de que en las organizaciones descentralizadas, existe una desconexión entre cada subunidad de la organización, de tal manera que cada una de estas subunidades se encuentra relativamente desconectada, lo que conlleva a que generen su propia dinámica (decisiones, objetivos, información, selecciones, creencias, etc.), de tal manera que las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones, conduciendo (a largo plazo) a que los elementos estructurales de las organizaciones estén flojamente acoplados (Barba, 2002: 70).

<sup>7</sup> Esta propuesta plantea que en una organización que no tiene claridad ni coherencia en lo que se pretende, no se sabe como se logrará y quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones, es una anarquía organizada (Cohen y March, 1974; March y Olsen, 1976), en este sentido, autores como March y Cohen (1974) afirman en las situaciones de decisión, existen una variedad y ambigüedad del exterior que vuelve a

decisiones en la organización no se dirigen todas en el mismo sentido o hacia un equilibrio en especial, sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilizan, siendo esos niveles cambiantes, por lo cual, no es factible entonces un orden como el que las teorías convencionales sostienen. (Del Castillo, 2001: 27). Las decisiones pierden su carácter lineal, para verse como un proceso complejo de relaciones flojamente acopladas, entre problemas, soluciones y participantes, donde existen gran variedad de factores y donde el espacio de toma de decisiones se da de manera conflictiva y problemática (Del Castillo, 2001). Esta propuesta pone en entredicho los postulados de las teorías racionalistas oponiendo frente a la alta formalización, la ambigüedad organizacional y frente a la toma de decisiones racional, la conjunción de problemas y soluciones, decisores y decisiones y condiciones contextuales (Barba, 2002:96).

### ***2. 1 La Propuesta Neoinstitucionalista en la Toma de Decisiones***

Coase, Williamson, North, son autores más representativos del Neoinstitucionalismo Económico (NIE), todos ellos parten de la idea que el mercado no es un mecanismo de regulación económica eficiente, de tal manera que las instituciones tienen un papel crucial en la dinámica y desarrollo de cualquier sistema económico, serán estas quienes regulen la actividad económica y no el mercado, para Coase (1981), las instituciones tienen como principal función minimizar los costos derivados de la transacción económica, en este sentido Williamson asevera que cuando aparece incertidumbre en el mercado, las instituciones son necesarias para regular los intercambios a las cuales llama estructuras de gobernación, plantea que para que los intercambios sean eficientes y la incertidumbre disminuya, son necesarias las estructuras de gobernación y los contratos (Williamson, 1985).

El concepto de costos de transacción desde la perspectiva de Williamson, esta vinculado a su visión acerca de la naturaleza humana, cuyo atributo inherente es el oportunismo (búsqueda de interés con dolo), es decir, que cuando convenga a los intereses de los actores, es posible que oculten información, la distorsionen o se esfuerzan por cometer errores para

---

las preferencias inconsistentes e indefinidas (ambiguas) de los decisores, por lo cual no tienen una idea clara y coherente de lo que pretenden, y dado que la participación de los que deciden es fluida y cambiante, no hay claridad de quienes son los responsables de las decisiones (Barba, 2002: 75).

conseguir sus objetivos e intereses de ahí la necesidad de considerar necesarios los costos de monitorear, planear las transacciones (Williamson, 1985). Esta perspectiva asume que los sujetos son entes individuales y oportunistas, supuesto que fue criticado por la sociología económica, la cual aduce que el comportamiento económico se encuentra inserto dentro de una estructura social, no tomar en cuenta ello representa la mayor debilidad de los planteamientos del NIE (Granovetter, 1985).

Granovetter nos muestra otra mirada de cómo entender la acción, al considerar que las acciones económicas se encuentran imbricadas (*embedded*) en la estructura social (y cultural) concebida como el conjunto de redes interpersonales en que el individuo se encuentra inmerso. Añade que el intercambio en el mercado se sustenta en relaciones que rebasan la transacción meramente mercantil, donde la mayor parte del intercambio se desarrolla en el contexto de redes de relaciones personales basadas en la confianza.

Otra vertiente del Neoinstitucionalismo, el Político, que también busca comprender la acción (toma de decisión) cuyo máximo representante es North, autor que a diferencia de Williamson, define los costos de transacción como los costos de transmisión y ejecución de los contratos de derechos de propiedad y de todo intercambio, es decir, como los costos de hacer medir y hacer cumplir los acuerdos (North, 1998; 106). North propone la teoría del cambio institucional, en la cual intenta deslindarse de la concepción de actor racional (aunque no logra deslindarse) pero sin abandonar la lógica positivista. El análisis utilizado en este enfoque consiste en establecer los costos y beneficios de una organización (empresa), que se encuentra asociado con las restricciones institucionales (North, 1995).

North plantea tener en cuenta los presupuestos de la teoría de los costos de transacción a partir de tres supuestos clave: la información requerida para realizar los intercambios económicos es costosa; los actores empresariales utilizan modelos subjetivos para entender y comportarse en su entorno; y los acuerdos se cumplen solo de manera imperfecta.

El enfoque de North estudia las reglas que producen las instituciones que subyacen y guían la toma de decisiones de los actores a partir de una estructura de incentivos en la cual los contratos y compromisos son creíbles y garantizan los derechos de propiedad, es decir, permiten reducir los costos de transacción (North citado en Powell y Di Maggio, 1999a).

La teoría de los costos de transacción en North complejiza el análisis de la toma de decisión, en tanto que le da un papel central al Estado y la ideología como el centro de los modelos subjetivos que orientan la acción y que se basan en un sistema normativo de reglas y valores que le dan sentido y explican el mundo que rodea a los individuos. No obstante lo anterior, resulta simplificado al señalar que las instituciones producen una estructura organizada que juega con el elemento normativo de las preferencias individuales para organizar y estereotipar las ideologías.

El Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), al igual que el Económico, alude a que toda institución implica las estructuras cognitivas, normativas y de regulación así como la actividad que proveen estabilidad y significado a la conducta social (Scott, 1990). Con un gran énfasis en la dimensión institucional como marco de referencia que orienta el comportamiento de los individuos en las organizaciones (Rendón, 2007: 24), sin embargo, intentando superar las deficiencias del NIE añade nuevos énfasis y elementos de análisis, sobre todo desde la teoría social (Scott, 1995: 24). Incorporando la discusión más amplia sobre la acción social, los autores pertenecientes a esta corriente intentaron integrar el institucionalismo organizacional con la teoría sociológica<sup>8</sup>, esta inclusión de teorías de la acción, condujeron a una mirada del comportamiento del sujeto en donde destaca la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de la mayor parte de la conducta humana, así como a considerar los intereses y actores constituidos por las instituciones (Powell y Di Maggio, 1999a: 49).

El Nuevo Institucionalismo Sociológico insistiendo en integrar la teoría de la acción en sus postulados, retoma los aportes de Garfinkel (1967) y Berger y Luckman (1966), reconociendo la importancia de la cultura en las instituciones, hace hincapié en que el ambiente organizacional se compone de elementos culturales, de *creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizar* (Powell y Di Maggio, 1999a: 68).

---

<sup>8</sup> Mediante una revisión de Selznick (1957), autor que baso sus estudios y conclusiones en la teoría Parsoniana, encontramos la propuesta de otros analistas organizaciones, quienes intentando alejarse de esta perspectiva nombran a su propuesta teórica Nuevo Institucionalismo Sociológico, ver Alvarado, S. (2006) *Metamorfosis de la Concepción del Cambio Organizacional en el Nuevo Institucionalismo*. Pág. 12.

Es así como el Neoinstitucionalismo Social inaugura una nueva mirada sobre las organizaciones, al considerarlas como un conjunto de prácticas sociales, que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales, reconociendo que al interior de las organizaciones se desarrollan constantes procesos de institucionalización, que en un momento dado dan origen a valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados que son compartidos por los miembros de la organización, así mismo le otorga importancia al estudio del ambiente, los entornos culturales, sociales y políticos a través de los cuales los distintos actores intervienen y se desempeñan, teniendo así relaciones muy cercanas y estrechas entre los individuos y las organizaciones dentro de un determinado sistema social y político.

La acción del sujeto desde de la perspectiva del Nuevo Institucionalismo Sociológico, hace referencia a las prácticas institucionales como productos culturales a las cuales los individuos se apegan porque no pueden considerar otras alternativas de comportamiento que las prescritas por la cultura institucional en la que viven y han sido socializados. Se considera que dicha acción se encuentra sujeta a instituciones normativas que determinan hasta cierto punto la subjetividad de los individuos, ya que son éstas las que permiten recibir e interpretar información igualitaria.

El NIS pone tela de juicio fuertemente la racionalidad de la organización, aunque su concepción de acción permanece atadas a la idea de que la racionalidad constituye el principal motor del comportamiento humano (Rendón, 2007). No existe una transformación de fondo del concepto de actor racional no solo en la propuesta del NIS, sino en la del económico y el político, e incluso en la de Granovetter, en todas estas las motivaciones siguen siendo reducidas a la ganancia y el actor busca optimizar sus beneficios, aunque se encuentra acotado por instituciones y marcos normativos, si bien incorporan elementos como la cultura, la ideología, redes sociales, todos estos son planteados como funcionales y sistémicos, se siguen utilizando conceptos que reducen al sujeto, ya sea en cuanto a la construcción de sus metas, de sus decisiones, de las opciones y de la propia acción, así como el significado de las interacciones (De la Garza, 2006a).

Consideramos que las críticas al comportamiento racional, van más lejos que plantear la existencia de una racionalidad limitada, o una acción acotada por estructuras e

instituciones, involucra, realizar un cuestionamiento a la idea que el hombre toma decisiones alejado de los sentidos y de las pasiones, lo cual le permite considerar, con la luz de la inteligencia, los mejores medios para alcanzar un fin a su vez racional, o sea sometido a las exigencias de la razón (Sfez, 1984:170).

Uno de las dimensiones a las que no se le prestó atención dentro de la corriente Neoinstitucionalista es el *poder*. Si bien es cierto que NIS intento enfatizar los intereses y el poder en su propuesta (Powell y Di Maggio, 1999a: 67), finalmente solo logró privilegiar la disciplina como proceso de la búsqueda de legitimidad (y de la reproducción social) (Powell y Di Maggio, 1999a: 68) en los diversos niveles dentro de la empresa, resultando en una poca profundización en el conflicto y junto a este el poder, considerándolos como elementos relegados a un segundo orden y sin un abordaje profundo.

Para nosotros el poder es un elemento fundamental en la toma de decisiones empresariales, por ello retomamos a Crozier quien considera que la toma de decisión (acción empresarial) es un ejercicio de *poder (asimétrico y desigual)*. El poder para Crozier es el resultado de las contingencias, incertidumbres y transacciones con los otros (Crozier, 1990:20), pero al mismo tiempo es el margen de libertad que dispone cada uno de los que participan en una relación de poder; es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por lo menos dos personas, donde la organización delimita el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre sus miembros y define las condiciones en que ellos pueden negociar entre sí (Crozier, 1990). Crozier concibe a la acción como sujeta a contingencias, a lo imprevisto, lo impredecible, por lo tanto no puede basarse en leyes universales, sino en la propia capacidad de los actores para estructurar sus interacciones en problemas comunes para resolverlos (Crozier, 1990:29).

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

Asumimos que las estructuras no son sistémicas, ni funcionales, sino configuraciones que se objetivan en relaciones, instituciones, objetos simbólicos, normas legales y sociales, que presionan y canalizan las interacciones, a través de procesos amplios de dar sentido. Nuestro ángulo de observación de la toma de decisiones empresarial, parte de una visión donde existe una relación dialéctica no lineal entre estructuras, subjetividad y acciones, donde la subjetividad es concebida *como el proceso de dar sentido y decidir la acción* (De la Garza, 2003: 15) y donde la cultura tiene un lugar importante, aunque esta tampoco es vista como sistémica, ni lógica, ni como equivalente de subjetividad, sino como una estructura que permite generar sentido. En otras palabras, partimos de que la toma de decisiones empresariales es una objetivación de la estructura y la subjetividad donde las dimensiones de interés, de poder y de cultura, no pueden ser ignoradas.

## ***2.2 La Cultura en la Toma de Decisión Empresarial***

Uno de los supuestos de los que partimos es que en la toma de decisiones se encuentra la cultura como una estructura que permite generar sentidos. En esta búsqueda por lograr definir como deciden los empresarios, consideramos importante precisar el concepto de Cultura, Cultura Corporativa y Laboral. En este tenor reconocemos la diversidad de significados y enfoques existentes, donde resalta la ambigüedad y falta de consenso en la definición de Cultura (Alexander, 2000:31), sin embargo, la finalidad de esta discusión no es realizar un estado del arte sobre el concepto de cultura, por lo cual y en términos generales, podemos partir de la división de enfoques propuesta por Hernández (2003: 37), autora que menciona que existen dos grandes perspectivas, desde los cuales se ha estudiado la cultura: una que la concibe como un sistema de normas y valores (estructuralista) y el segundo que estudia la cultura a partir de la intersubjetividad (hermenéutica).

Dado nuestro interés por explicar el proceso y los elementos que le dan sentido a la acción, consideramos que la propuesta de Hernández recuperando el paradigma hermenéutico en su concepción de *intersubjetividad*, da cuenta de una visión muy particular de cultura, que es definida como aquella que abarca todos los modos compartidos de pensar, creer, comprender y sentir; en términos generales las prácticas laborales, el consenso y la interacción social (Hernández, 2003:35). La cultura es entonces, una acumulación de

significados o dicho en términos de Enrique De la Garza es un *conglomerados de códigos para dar significado*, aunque interiorizados a través de la experiencia, no son neutrales, llevan implícito el problema del poder, pero tampoco son sistémicos, por el contrario son heterogéneos y presentan contradicciones, disfuncionalidades y discontinuidades, su origen es histórico social con negociaciones de significados, imposiciones y consensos, de tal manera que la cultura más que normas, involucra diversos campos tales como el estético, emotivo, del razonamientos cotidiano, valorativo, etc. (De la Garza, 2003:16).

La cultura entendida como un proceso de acumulación de significados socialmente e históricamente entendidos, que se traduce en prácticas, nos introduce a reflexionar en la empresa como el espacio donde *los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido) de la actividad diaria, para esto movilizan estos códigos creando significados y legitimando la vida colectiva en el mundo empresarial y del trabajo* (Hernández, 2007: 2).

De este modo reconocemos la existencia de dos grandes dimensiones culturales, que para fines de nuestra investigación tienen una gran relevancia, por un lado, una cultura corporativa que emana de la casa matriz, pero también una cultura laboral de los trabajadores, entendiendo que la cultura corporativa no se impone de manera lineal, es resignificada e interpretada por los trabajadores quienes le dan un sentido propio en el trabajo y en la práctica del trabajo mismo, siendo la cultura corporativa y la cultura laboral dos dimensiones que se vinculan por la subjetividad, proceso que da sentido al mundo de la empresa y al del trabajo mismo.

### ***2.2.1 Cultura corporativa***

Dentro de la gran diversidad de tendencias en el análisis de la cultura que se cruzan en el análisis cultural en las organizaciones, podemos encontrar tres vertientes importantes, una enfocada en la cultura como variable externa o independiente (management comparativo), una segunda que entiende la cultura como una variable interna o dependiente (cultura corporativa), y la tercera como metáfora.

El enfoque de la cultura como variable externa<sup>9</sup>, ha dado lugar a estudios basados en las diferencias entre las prácticas del directivo y de los empleados de distintos países, considerando a la cultura como un factor contextual, qué es importado por los miembros de la organización (Smircich, 1983: 343), desde otro ángulo de análisis, los estudios que entienden a la cultura como variable interna<sup>10</sup>, reconocen que las organizaciones son fenómenos productores de cultura, ven a las organizaciones como instrumentos sociales que producen género y servicios, y como un derivado ellos, producen también los artefactos culturales distintivos como los rituales, leyendas y ceremonias (Smircich, 1983:344) (ver en el esquema 1 los incisos 1 y 2, que manifiestan la visión de la cultura como una variable externa e interna).

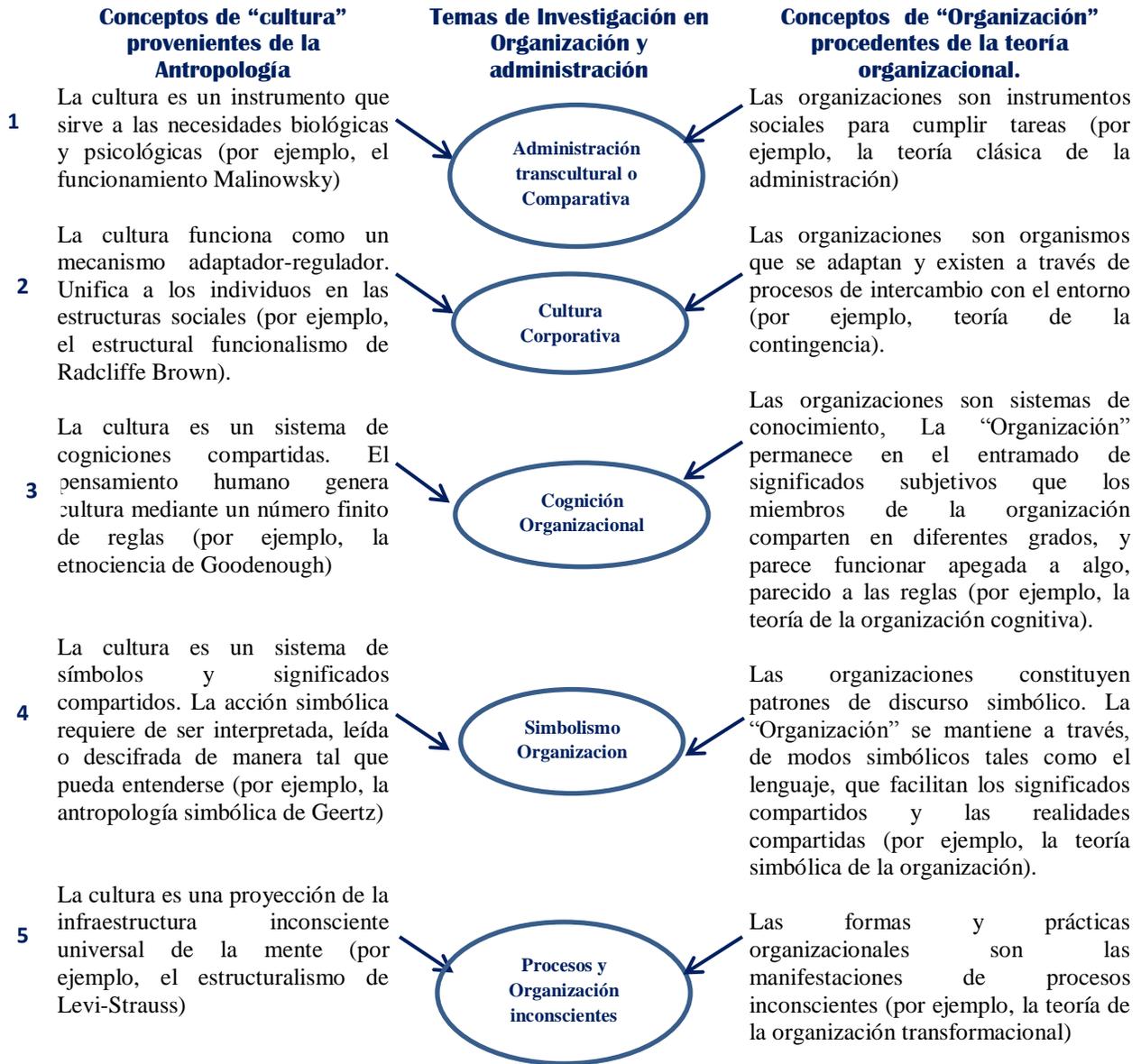
Por otro lado, la propuesta de las metáforas entiende la cultura como metáfora, promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana, en términos de sus aspectos ideales y simbólicos, de este modo esta propuesta, deja atrás la posición de que una cultura es algo que una organización tiene y toman la visión de que una cultura es algo que la organización es (Smircich, 1983: 355), (ver esquema 1 en los incisos 3, 4 y 5, donde la cultura no corresponde en lo absoluto una variable, pero representa una metáfora como base para conceptualizar la organización).

---

<sup>9</sup> Este enfoque puede ubicarse en los niveles micro y macro, así como en el nivel de cultura corporativa, managerial, representados por las culturas profesional, departamental y las nacionales, Ver Sánchez, I. (2000) *El estudio de la Cultura en el Campo Organizativo: Orígenes Antropológicos y Congruencia entre el Concepto los Niveles de Estudio y la Metodología de la Investigación*. Pp.326 y 327, y Barba A. y Solís P. (1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*. Pp. 159.

<sup>10</sup> De acuerdo a Barba y Solís, la cultura como variable interna proporciona un puente entre el contexto interno y el contexto externo basándose en tres componentes que se encuentran estrechamente vinculados: un sistema sociocultural (estrategias, estructuras, políticas y procedimientos), un sistema cultural (valores, ideología y mitos) y los actores particulares (personalidad, experiencia y talentos), ver Barba y Solís (1997) *Ibíd.* Pp. 160-174.

## Esquema 1. Interacción entre teoría cultural y teoría organizacional



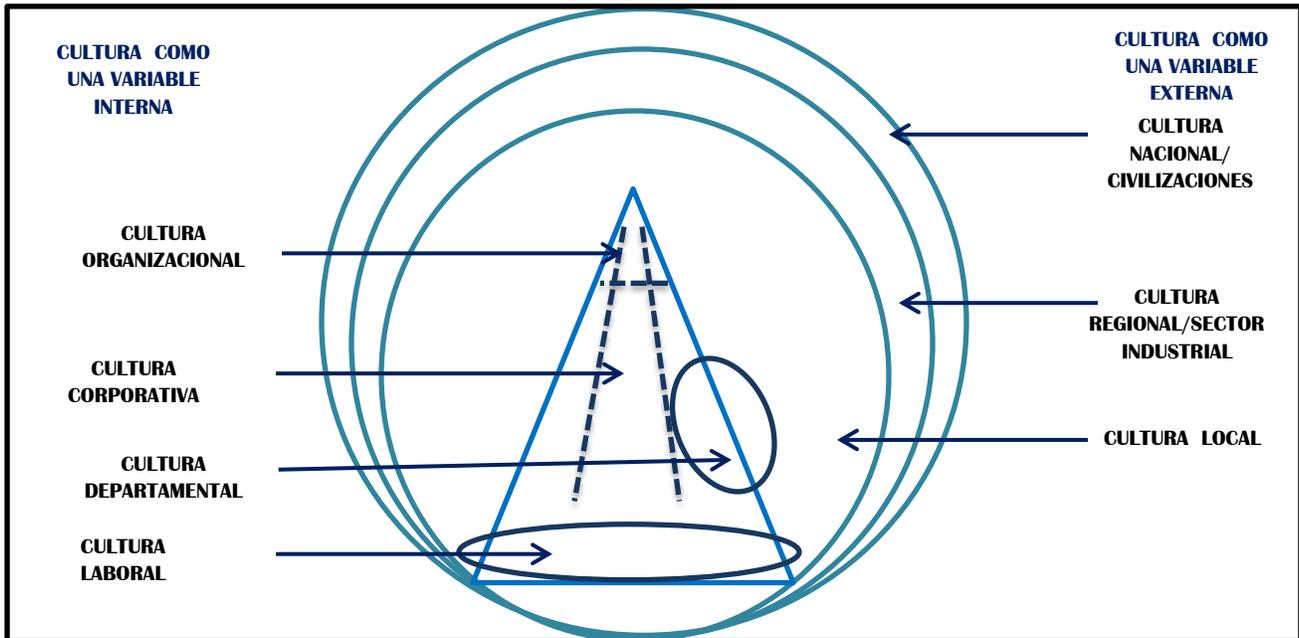
**Fuente: Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. Pág. 345.**

De acuerdo a estas tres visiones, Alvesson plantea que cada una de estas representa una mirada y una complejidad particular, al fijar la atención en eventos específicos, de acuerdo a los universos definidos de acción en los que la observación debe de ser delimitada para permitir reconocer las particularidades de cada perspectiva (Alvesson, 1993: 137).

Desde una perspectiva simbólica, Alvesson junto con Berg reflexionan acerca de cómo entender a las organizaciones, bajo un enfoque metafórico, para estos autores la metáfora de la cultura permite entender a la organización como una entidad (1992: 78-80) social completa, como un colectivo, una tribu, un clan, es decir, como cultura. De acuerdo con los autores, uno de los aportes más importantes del uso de esta metáfora es la alusión a la naturaleza colectiva de la organización. La cultura de las organizaciones es más que un simple inventario, suma de elementos y características, o un agregado de comportamiento, al ser considerada estructuras colectivas de significado, supuestos básicos comúnmente compartidos, campos simbólicos, mapas cognitivos colectivos, etcétera (Alvesson y Berg, 1992: 205).

Cabe resaltar que el análisis de Alvesson y Berg, parte de un reconocimiento por la existencia de distintas culturas en la organización (Alvesson y Berg, 1992: 69), planteando que es a partir de esta diversidad de culturas que surge el problema de delimitar nuestro objeto de estudio, es decir, las múltiples culturas demandan un estudio por niveles de análisis y de acuerdo a cada nivel modelos y conceptos distintos, que eviten caer en una explicación simplista de la cultura. De esta manera Alvesson y Berg logran distanciarse de la visión tradicional de cultura organizacional basada en la idea de valores comunes, creencias y normas, todas ellas vistas como un fenómeno relativamente cerrado, poniendo en menor medida, atención a la dimensión simbólica, identificando niveles de análisis de la cultura, dependiendo del objeto de estudio (1992:61) (Ver esquema 2).

## Esquema 2. Niveles de Análisis de la Cultura de Mats Alvesson y Per Berg



**Fuente: Alvesson, M. y Berg, P. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Pág. 64.**

Realizando una importante revisión de los distintos estudios sobre cultura realizados en los distintos niveles (nacionales, regionales o industriales y locales) y como se cruzan cada uno de estos con la cultura en la organización, plantean que la cultura en las sociedades y naciones hacen referencia al estudio de fenómenos culturales a un macro nivel en los ámbitos nacionales, resaltando el contexto cultural (1992: 64). Estos niveles de análisis propuestos por Alvesson y Berg, buscan en su conjunto incluir los enfoques de la cultura como variable externa y los enfoques de la cultura como variable interna, con la finalidad de cubrir la totalidad de la cultura en la organización, complejizando el análisis de la Cultura.

A partir del esquema propuesto por Alvesson y Berg, las culturas regionales y locales, se vincula a la delimitación de ciertas áreas como el territorio, la jurisdicción, el mercado o la ciudad (1992: 65); por otro lado, las culturas industriales o sectores sociales, son consideradas subculturas de la macro cultura, tomando a las industrias como “contextos” de negocio o profesionales, más que suministrar o demandar redes de mercado o inter-organizacionales; mientras que las culturas organizacionales y corporativas, se refieren a las características culturales de la organización como un todo, que involucran conceptos

secundarios como los artefactos, estructuras mentales colectivas y patrones de actividades colectivas (1992: 78-85).

Aunque Alvesson proporciona una guía importante en el estudio de la cultura de las organizaciones, permitiendo acotar el campo de estudio y reconociendo los distintos niveles de análisis empíricos vinculados a distintos niveles de análisis teórico-conceptual, así como la existencia de distintas culturas, consideramos necesario hacer una puntualización en cuanto al esquema de análisis propuesto por Alvesson y Berg. Retomando la línea proveniente de los estudios organizacionales, que hacen hincapié en la distinción entre cultura organizacional y cultura corporativa (Barba y Solís, 1997), que no logran plantear Alvesson y Berg.

Dicha distinción radica en que la cultura organizacional esta en función del significado y el sentido que los integrantes de una organización le conceden a sus acciones específicas en la organización en donde se desarrollan (Montaño, 2003). La cultura corporativa por otro lado es difundida por medios formales, tiene como objetivo *facilitar la interiorización del discurso oficial* (emanado del corporativo) *para lograr que los miembros adopten comportamientos más leales y eficaces hacia la empresa* (Rendón, 2003: 125). De esta manera la cultura corporativa corresponde a la búsqueda de una nueva ideología coherente con los requerimientos funcionales de la organización, resultando fundamental para el desempeño y sirviendo de respaldo para la formulación de la misión, visión, objetivos y códigos de conducta que respalden la interiorización de los valores correspondientes con el desempeño en el trabajo.

Tras hacer esta distinción y reconociendo la existencia de una diversidad de definiciones sobre la cultura corporativa, consideramos que la mayoría de estas converge en darle un uso instrumental a la cultura, esto es, como un elemento para elevar la productividad y eficiencia de las empresas (Denison, 1991), suponiendo que la cultura es *el patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros de la organización. Dichas creencias y expectativas crean normas que modelan poderosamente el comportamiento de individuos y grupos* (Schwartz y Davis, 1981:33), *así como las actitudes de las personas y que tienen un poderoso efecto en los objetivos, la calidad y la eficiencia de la empresa* (Alvesson, 2002: 43).

La cultura corporativa sería entonces un medio por el cual los grandes corporativos pretenden internalizar sus objetivos, fortalecer un sentido de identidad y de compromiso de los empleados hacia la empresa (Van Maanen y Laurent, 1993:301-302; Margulis y Raia, 1978), sin embargo dado que no existe una única cultura que corresponda a una determinada organización, sino que existen culturas que no necesariamente son armónicas y en constante consenso, sino que coexisten en conflictos y tensiones, de tal manera y como manifiesta Hernández *la cultura corporativa se convierte en una estrategia, planeada parcialmente, permitiendo fijar los objetivos y metas y buscando transformándolos en valores compartidos* (2003: 64), en ese sentido, la cultura corporativa como estrategia pasa por niveles y relaciones de poder, que al interactuar con otros actores puede llegar a modificarse., es decir, Sostenemos que la cultura emanada del corporativo no puede establecerse de manera lineal, pasa por un proceso de interpretación y resignificación no solo de los trabajadores, sino de los gerentes y directivos que poseen una cultura propia, por lo tanto, dan un propio sentido e interpretación de dicha cultura (corporativa) y que en un momento dado pueden incluso llegar a rechazarla u oponerse a esta. De esta manera para nosotros los Gerentes y/o directivos de las subsidiarias del corporativo, se convierten en agentes de cambio, al incorporar su propia visión del mundo (en términos de Gramsci), al crear estructuras parciales (no necesariamente homogéneas entre sí) que le dan sentido a su acción.

Nosotros entendemos la cultura corporativa, como una estrategia de la matriz para introyectar e imponer su ideología, que al pasar por niveles (de la matriz a los países, regiones y localidades) y distintos procesos, se llena de otros componentes que no estaban presentes en el corporativo, dándose un proceso de negociación, de códigos y prácticas, de choques culturales (entre la cultura corporativa, organizacional, gerencial y laboral), en los que se puede cambiar, desechar, mezclar, generarse una nueva cultura distinta y propia de la empresa, adaptarse o que volverse propia, cumpliéndose sólo para evitar conflictos, lo cual no implica que sea embebida como parte de su cultura.

La cultura corporativa como el proceso mediante el cual se construyen los significados socialmente entendidos, a través de los valores, el lenguaje, rituales y metas, los cuales la gerencia moviliza para legitimar así valores colectivos, donde dicho proceso no es individual, se da en interacción con otros actores (Gerencia, Jefes, Directivos, Trabajadores,

Clientes, Proveedores, etc.), que a su vez configuran un proceso subjetivo de su actividad diaria, dando su propio significado al mundo empresarial y del trabajo y que pueden ser objetivado en las prácticas dentro de la empresa (Hernández, 2003:64)

### ***2.2.2 Cultura Laboral***

Entendiendo la cultura corporativa como la que busca imponer el corporativo a la compañía, analizaremos la cultura laboral como aquella que proviene de los trabajadores, en interacción con la cultura corporativa, gerencial y la propia (clase, barrio, familia, religión, trabajo, etc. ) en este sentido, podemos encontrar que las primeras definiciones (o al menos, las clásicas) sobre la cultura laboral o del trabajo se encuentran vinculadas a diversos estudios e investigaciones sobre el movimiento obrero o la clase obrera, a nosotros nos interesa rescatar los provenientes de los nuevos estudios culturales entre los cuales ubicamos trabajos de Hoggart y los de E. P. Thompson, ambos referidos a la clase obrera Inglesa.

Hoggart en su obra “*La cultura obrera en la sociedad de masas*” realizan una conexión entre *los aspectos de la cultura popular* como lo son las revistas, novelas, periódicos, la música, etc., y *los aspectos privados del individuo* tales como el lenguaje y los roles (laborales), el argumento que guía su investigación es que los medios de comunicación aunque han querido imponer una cultura homogénea no han podido hacerlo porque *la clase obrera tiene una habilidad natural para sobrevivir al cambio, asimilando las cosas nuevas que le “convienen”, y desechando el resto* (Hoggart, 1990:43).

La propuesta de Hoggart parte del supuesto de un actor racional, que decide de acuerdo a lo que le conviene, adoptar o no una cultura, a diferencia de él encontramos la investigación de E. P. Thompson *La formación de la clase obrera en Inglaterra* (1977), una crítica hacia la homogeneidad y coherencia cultural, aunque parte de que existe una cultura hegemónica, afirma que está no es internalizada de manera mecánica, por el contrario, los sujetos subordinados, tienen la capacidad de mantener una propia cultura y de reconfigurar los propios símbolos y significados.

Thompson (1977) hace referencia a las minorías diferenciadas, pues son estas las que cristalizan actitudes y valores que en las mayorías permanecen ambiguas, por otra parte

Hoggart desde su visión, alude a la existencia de dos tipos de sujetos, los desadaptados y desarraigados, como aquellos que poseen una cultura distinta (mezcla de la cultura burguesa y la cultura del obrero) y la misma al tiempo que la de su clase social (la cultura obrera) (Hoggart, 1990:241-250).

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

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

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

normas y reglamentos, calificación, etcétera) y es al interior de la cultura laboral donde se manifiesta la Cultura Corporativa. (Garabito, 2007:41).

### **3. Las tesis de *Convergencia* de Modelos Productivos**

A finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, el capitalismo entraba en crisis y con esta se abría el cambio hacia el modelo Neoliberal, hecho que implicó una crisis de los modelos productivos, manifiesta en un cambio tecnológico, nuevas formas de organización del trabajo y flexibilización de las relaciones laborales mediante cambios en los contratos colectivos de trabajo, así como en la calificación de la mano de obra (De la Garza, 2010: 53).

Frente a los cambios y transformaciones en el modelo productivo, en los años setenta un amplio sector de intelectuales académicos Aglietta (1974), Boyer (1987), Freeman (1982), Piore y Sabel (1990), entre otros, coincidió en que la crisis que aparecía era resultado del agotamiento técnico de los sistemas Ford-Tayloristas de producción, y que esta crisis conduciría a la instauración de un nuevo modelo, el toyotismo, que llevaría indudablemente al éxito a las diferentes empresas.

De esta manera, se plantea que las condiciones estructurales, las fuerzas del mercado son las que promueven a nivel mundial la convergencia (universalismo) hacia un modelo de producción, dándoles un papel pasivo y estáticos a los sujetos, también surgen propuestas contrarias, que asumen que existen diferentes modelos productivos que se aplican de acuerdo a las especificidades de cada región, localidad o empresa (particularismo) (De la Garza, 2006b), es decir, se comienza a generar una nueva postura que apunta hacia la inexistencia de un modelo único y universal, que puede ser transferido a cualquier espacio sea este regional o local, e incluso sector productivo (servicios, manufactura, etc.), considerando existen diversidades y especificidades en tanto instituciones, leyes, sindicalismos, culturas, relaciones de poder, tipos de liderazgo, subjetividades, elementos que frente a situaciones y escenarios concretos, permiten que los sujetos elaboren e implementan estrategias empresariales diferenciadas.

Entre los planteamientos de la tesis de convergencia de modelos productivos encontramos los que apuntan hacia un modelo de producción japonés, autores como Dore (1989),

Womark, Jones y Ross (1992)<sup>11</sup> plantearon que el modelo toyotista<sup>12</sup> en sus diversas vertientes (lean producción, modelo japonés) será el único camino para las firmas occidentales, exaltando sus bondades, asumieron que el toyotismo representaba un modelo productivo de aplicación universal.

Womark, Jones y Ross enfatizaban la superioridad del modelo Toyota (*lean production*), que este simbolizaba la superación de un modelo cerrado, piramidal, centrado, burocratizado, simplificado y ágil. Para otros autores como Katz y Darbishire, (2000), la tesis de la tendencia hacia la convergencia de un modelo productivo se debilita cuando se incluyen elementos estructurales (instituciones gubernamentales de relaciones laborales, leyes sobre trabajo, instituciones sindicales, etc.) que impiden su apropiada implementación y desarrollo dentro de una empresa (Humphrey, 1993), e incluso no se puede hablar de un modelo perfecto e integrado, donde no existen conflictos ni contradicciones, en este sentido Coriat argumento, que inclusive los mismos autores que alabaron el modelo japonés por su supuesta superioridad, llegaron a reconocer los aspectos negativos, fundamentalmente desde el punto de vista social, hasta lograr aceptar que es necesaria toda la democracia en las relaciones del trabajo (Coriat, 1992). Para De la Garza estas visiones dicotómicas y evolucionistas, a partir de las cuales se buscaba enfrentar un nuevo modelo hacia el cual estarían convergiendo un conjunto de industrias, ramas, regiones, países y continentes, presenta características altamente estructurales (De la Garza, 1998: 92).

Consideramos que el problema de fondo en la tesis de convergencia hacia un modelo productivo se encuentra en su concepción epistemológica, de modelo productivo, es decir, en las características necesarias que deben de conformarlo. De acuerdo a Boyer y Freyssenet, las empresas adoptan estrategias con la finalidad de obtener beneficios e incrementar su capital, y ante la incertidumbre del mercado, estas estrategias empresariales

---

<sup>11</sup> Estos autores realizaron una La comparativa, basada en el análisis de sólo dos empresas japonesas (Toyota y Honda) de cuyos sistemas de producción, muy orientado a la reducción de costes en el caso de Toyota o más orientado a la innovación y flexibilidad en el caso de Honda, realizando una mezcla híbrida de prácticas y recomendaciones a la que bautizaron con el nombre de *lean production* Ver. Martínez, A. et al. (2002) "La producción ligera: una revisión crítica diez años después".

<sup>12</sup> El Toyotismo, es un supuesto método progresista de producción, es una estrategia empresarial de reducción de costos, incremento de productividad, eficacia y eficiencia empresarial. Como modelo de producción, el toyotismo conlleva una combinación de un nuevo modelo de gestión empresarial (cultura corporativa), una nueva forma de organización de la producción y un nuevo estilo de relación entre proveedores y clientes, así como entre directivos y trabajadores, todo ello acompañado de una maquinaria sofisticada (Blach, 2003; Neffa, 1999).

se especifican, a fin de generar un modelo productivo concreto<sup>13</sup>. (Boyer y Freyssenet, 2001: 23-26).

La teoría de los modelos productivos (proveniente del Regulacionismo), plantea que se va a evolucionar hasta llegar a un modelo productivo universal (Aglietta, 1974, Boyer, 1984), de carácter flexible y consensuado (De la Garza, 2000: 721), aseveración que se pone a discusión. Desde nuestra perspectiva las transformaciones y decisiones estratégicas que los empresarios realizan para hacer frente a la modernización, transformaciones y la reestructuración de los procesos de producción, no siempre coinciden con un modelo de producción específico, ni obedecen a un plan acabado de reestructuración, sino que parecen responder a determinadas coyunturas (De la Garza, 2010).

En este sentido, el concepto de modelo productivo, es cuestionado, De la Garza discute la diversidad de conceptualizaciones de modelo productivo, notando que el modelo productivo puede ser entendido como un ideal a alcanzar, una norma, como una construcción de encadenamientos lógicos a partir de comportamientos supuestamente fundamentales de los actores o como una respuesta coherente a los problemas nacidos de las evoluciones anteriores (Boyer y Freyssenet, 2001, De la Garza, 1999a y 1999b).

El problema de la inexistencia de una única definición de modelo productivo, radica en la falta de uniformidad en las características y propiedades que este debe contener, sin embargo, de manera general De la Garza (2010: 28) lo define como la forma en la que se organizan las unidades económicas, la producción y el trabajo para sostener las tasas de ganancia y obtener los mejores resultados en materia de rentabilidad.

---

<sup>13</sup> Boyer y Freyssenet mediante el proyecto Gerpissa establecen que históricamente en el sector automotriz han existido seis modelos productivos, de acuerdo a su estrategia de ganancia y el modelo de crecimiento en el cual se desarrollaron, siendo estos: 1) Tayloriano: estrategia diversidad y flexibilidad en modelos de crecimiento “competitivo-competido” y “competitivo-consumidor”; 2) Woollardiano: estrategia de diversidad y flexibilidad en modelo de crecimiento “competitivo-competido”; 3) Fordiano: estrategia volumen en modelo de crecimiento “coordinado y consumidor”; 4) Sloniano: (General Motors) estrategia de ganancia volumen y diversidad en modelo de crecimiento “coordinado y consumidor”; 5) Toyotiano: estrategia de reducción permanente de costos en modelos de producción “por escasez e inversionista” y “coordinado y exportador-precio”; 6) Hondiano: estrategia innovación y flexibilidad en modelo de producción competitivo. Cada uno de estos modelos productivos posee tres componentes fundamentales: una política producto, una organización productiva y una relación salarial determinada acordes con el modelo económico en el que se desenvuelve Ver Boyer y Freyssenet (2001) *Los modelos productivos*.

Para De la Garza (2010) el carácter rígido y normativo que emerge del concepto de modelo productivo lo vuelve limitado, se debe a su enfoque funcionalista, donde el modelo productivo es un sistema totalmente integrado, sin conflictos, luchas de poder, ni contradicciones, nosotros nos preguntamos: ¿podemos encontrar un modelo productivo en el sector servicios? siendo más críticos, ¿empíricamente es posible encontrar un modelo productivo totalmente coherente?

La respuesta es negativa, por tanto, asumimos la propuesta conceptual avizorada por De la Garza en tanto dos conceptos claves: *el concepto ampliado de trabajo y el de configuración sociotécnica del proceso productivo*. Reconocemos el creciente desarrollo del sector servicios en la actualidad, fenómeno social que plantea reflexiones importantes en el mundo del trabajo, puesto que sus especificidades, frente al sector industrial, requieren de nuevos marcos teóricos pertinentes; en este sentido, el *concepto ampliado del trabajo* acuñado por De la Garza (2007), permite incluir las especificidades del trabajo en los servicios, al reconocer el surgimiento de “servicios productivos”, que el trabajo clásico no vislumbró e incluso omitió, de tal manera permite acercarnos a nuestro universo de observación, el *sector servicios*, al complejizar y abrir la posibilidad de una extensión de la manufactura directamente hacia los servicios a fin de dar una explicación más profunda y amplia de la realidad. Es así como paralelamente *al concepto ampliado de trabajo*, retomamos el concepto de configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios, que además de incluir al cliente en sus distintas dimensiones: la tecnología, la organización y gestión de la mano de obra, las relaciones laborales en el nivel de proceso de trabajo (poder, dominación, negociación, incertidumbre), el perfil laboral (socioeconómico, en calificaciones, control sobre el proceso de trabajo) y las culturas laborales. Estos factores, dimensiones propiamente, pueden ser ampliados dependiendo del proceso productivo y sus relaciones sociales. Asimismo, las relaciones entre estas dimensiones quedan abiertas a la investigación empírica (De la Garza, 1999b:134), es un concepto que abarca lo interno de la empresa, pero al mismo tiempo, reconoce factores externos y el entorno de la empresa, sea este, el mercado inmediato de trabajo, de capitales, de tecnología, las relaciones con clientes y proveedores, con el gobierno y otras instituciones o actores, con el llamado sistema de relaciones industriales en el nivel local, regional o nacional, elementos pueden

llegar a limitar o potencializar *la configuración sociotécnica* de servicios (De la Garza, 1999b: 132).

#### ***4. El Concepto de Empresa y Empresario***

Entre las principales conceptualizaciones de empresario, encontramos las provenientes de la economía neoclásica (actor racional), la de Sombart y por supuesto la de Schumpeter (Hernández, 2007: 223). El concepto de empresario desde la economía neoclásica se encuentra oscurecido por la empresa, entendida una función de producción (Douma y Shereuder, 2004: 60), organizada para producir bienes o servicios destinados a un mercado con la única meta de obtener beneficios (De la Torre, citado en Giner et. al., 1998: 239), podemos decir que de tras de esta concepción se encuentra la noción de un sujeto (empresario) que busca la máxima ganancia, un hombre calculador y racional, cuyas decisiones son tomadas en base a un modelo de elección racional que busca maximizar sus utilidades y cuya acción esta determinadas por el mercado.

Por otro lado, la concepción de Sombart (1984: 29) está vinculada al desarrollo capitalista y su consolidación, este autor asume que el empresario es una de las fuerzas motoras de la economía capitalista, siendo el empresario el sujeto en quien recae toda la responsabilidad del éxito o fracaso, no solo de la empresa sino de todo el mercado. Sombart, plantea que las características psíquicas de cada empresario son construidas en la historia, de tal manera que cada época requiere un tipo cualidades psíquicas específicas, dependiendo de cada época, a lo cual llama *espíritu empresarial*. Para Sombart *en el alma del empresario, a consecuencia de un exceso de trabajo, y especialmente por la ocupación de negocios que le deja tiempo para otra cosa, todos los demás intereses se esfuman; arte, naturaleza, literatura, estado, amigos, familia, no pueden ejercer ya ninguna satisfacción sobre el, que en consecuencia se siente poseído de un insoportable sentimiento de hastío y de desolación en el instante en que abandona el mundo de los números, que le da apoyo, calor y vida* (Sombart, 1984:44).

Otro autor clásico que busca explicar los elementos que definen al empresario es Schumpeter, autor cuyo eje de análisis es la tecnología y su vínculo con la economía, es en esta relación donde inserta sus estudios de la empresa y el empresario. Para Schumpeter la

*empresa* es la realización de nuevas combinaciones y los *empresarios* son los individuos encargados de dicha realización. Los *empresarios* para Schumpeter no solamente son aquellos hombre de negocios independientes de una economía de cambio, sino todos los que realizan esta función, aunque sigan siendo dependiente o empleados de una compañía, como directores, miembros del consejo de administración, etc. (Schumpeter, 1978: 84-85). La noción de empresario de Schumpeter, rompe con la propuesta de Sombart, quien plantea que los empresarios son los dueños de los medios de producción, Schumpeter define al empresario como como *sinónimo de innovador o de introductor de nuevas combinaciones* (Morlán, 2009: 12), es decir, es un sujeto que tiene injerencia sobre las cosas en general, asumiendo que todos los hombres que en realidad cumplen funciones empresariales tienen ciertos intereses en común. (Schumpeter, 1978, 268-269)<sup>14</sup>, conseguir poder y prestigio, para este autor, el éxito de introducir una innovación no se traduce en una utilidad o beneficio a la empresa sino en prestigio y poder para el empresario.

En conjunto, las tres concepciones de empresario y empresa: tanto la proveniente de la economía neoclásica, como la de Schumpeter parten de una visión de empresario como actor económico, que busca maximizar las utilidades (en el caso de Schumpeter prestigio y poder), Mientras en Sombart el empresario es reducido a lo psíquico, resultado de las características individuales, aun cuando introduce la historia; en Schumpeter existe un intento de mostrar un sujeto como resultado de incorporar aspectos culturales, aunque continúan bajo el esquema de empresario como ente individual.

#### ***4.1 El Liderazgo Empresarial***

Considerando que definimos al empresario como el tomador de decisiones estratégicas, este requiere de tener liderazgo (Alegre, 2004), para definir e implementar estrategias. Sobre el entendido de que no existe una definición única de *liderazgo*, sino una diversidad de definiciones desde distintas disciplinas de lo social, en términos generales, el liderazgo se ha definido como la capacidad de proporcionar las funciones directivas asociadas con las posiciones de nivel superior (Heifetz, 1997) e incluso se considera que se trata de un proceso encaminado a una meta y que se encuentra vinculado a la influencia que se ejerce

---

<sup>14</sup> Para Schumpeter los sujetos que desempeñan actividades empresariales, alcanzan posiciones capitalistas en caso de éxito, este autor llega a determinar la acción del empresario quien actúa solamente por la búsqueda de prestigio y poder.

dentro o con respecto a un grupo (Northouse, 2001). Por lo cual no resulta extraño que los tipos de autoridad de Weber se extiendan al tema del liderazgo, donde a partir de su estudio de los tipos de dominación (Weber, 1947), para Weber existen tres bases sobre las cuales descansa el poder de un líder: racional, tradicional y carismático, permitieron la conformación de tres enfoques predominantes en la conceptualización de liderazgo: *las teorías de las características personales, las del comportamiento y las situacionales* (Heifetz, 1997; Mellado, 2005).

Uno de los primeros enfoque desarrollados sobre el liderazgo fueron las teorías de las características personales o rasgos, provenientes de la psicología, esta perspectiva asumía que los líderes son el resultado de la combinación de rasgos de personalidad y características psicológicas hereditarias o adquiridas, tales como: el carisma, el talento oratorio, la fuerza de voluntad, la solidez ideológica, la confianza en sí mismo, la bondad de ánimo, el desinterés, el rendimiento, la responsabilidad, la participación, el status, el poder y la voluntad (Northouse, 2001), sobre el entendido de que todas estas características pueden ser utilizadas para identificar o para evaluar la eficacia de los líderes (Chiavenato, 1990:74), desde esta propuesta se realizaron varios estudios intentando establecer la correlación entre característica y eficacia del líder, sin embargo, la evidencia empírica demostró que es imposible correlacionar los rasgos personales con el liderazgo efectivo, por lo cual se optó por hacer énfasis en la conducta como el elemento que permitiría comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación práctica, nosotros consideramos que las habilidades, y capacidades pueden ser desarrolladas y no necesariamente adquiridas, considerar que son un “don”, representa pensar que el empresario está determinado por la naturaleza, sus capacidades fisiológicas y psíquicas.

Por otro lado, intentando establecer los estilos de liderazgo en sus distintas escuelas, la de Ohio (Likert, 1965 y 1968), de Michigan (Katz y Khahn, 1960) y Harvard, el enfoque conductual, se planteó que lo que hace al líder es su comportamiento en el desempeño de sus funciones, ello vinculado al puesto que desempeñen. El interés de los pertenecientes a esta corriente se dirigió a generar una serie de tipologías, todas centradas en la conducta o el rol, el procesamiento de la información o de toma de decisión del líder (Mintzberg, 1983), parten de que el comportamiento del líder está encaminado o determinado por la búsqueda de una mayor productividad para la empresa, o reducir los conflictos dentro de

ella y dependiendo de el fin o la meta, será el rol que desempeñen, que puede ser autoritario o una conducta orientado a la organización.

Desde otra mirada, las teorías situacionales al no encontrar un único estilo de liderazgo efectivo y universal, planteó que las características y destrezas de un líder debían ser determinadas por la situación en que debe de ejercer su dirección (Mellado, 2005). La perspectiva situacional en sus distintos modelos: el Continuo Autoritario-Democrático del Líder,<sup>15</sup> el Modelo de Contingencia,<sup>16</sup> el Enfoque de Trayectoria Meta,<sup>17</sup> el Modelo de Líder – Participación,<sup>18</sup> el Modelo tridimensional,<sup>19</sup> y el Liderazgo Situacional,<sup>20</sup> enfatizaron no solo las características y el comportamiento del líder sino las circunstancias sobre las cuales diferentes grupos de personal integran y organizan sus acciones hacia ciertos objetivos, en términos de una relación dinámica.

Aunque ninguno de los tres enfoques logra dar una noción de liderazgo profunda, ya que parcializan las características que debe de tener un líder, al intentar establecer modelos y tipologías (como si fuera un hipotético-deductivo), que son imposibles de encontrar en realidad empírica, e incluso cayeron en proponer un modelo de contingencia (nada determina el comportamiento del líder), aunque siempre enfatizando, que el liderazgo siempre será guiado por la tarea de controlar a sus subordinados y conseguir la mayor productividad de la empresa, como un actor racional.

---

<sup>15</sup> Este modelo fue elaborado por Tannenbaum y Schmidt (2009) sostienen que existe una extensa gama de estilos que se desarrollan en un continuo desde el comportamiento de líder autoritario, hasta un democrático, no se trata de dos posturas, sino de una variedad de posturas que pueden establecerse a lo largo de un continuo.

<sup>16</sup> Propuesto por Felder (1967) afirma que lo apropiado para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo favorable que sea la situación “grupo tarea”, en este sentido plantea que cuando la situación es muy favorable o desfavorable lo que se necesita es un líder más estructurador y orientado a la tarea, a diferencia de una situación intermedia, es mejor un líder más considerado y orientado a las relaciones.

<sup>17</sup> Propuesto por Evans y House, sostienen que las personas emprenden acciones en función de la probabilidad de que estas conduzcan a algún resultado instrumentalmente valuado.

<sup>18</sup> Elaborado por Vroom y Yetton (1973), plantean que existe una relación entre la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones en el contexto de la organización, la conducta del líder se debe de adaptar de tal manera que refleje la estructura de las actividades en un momento dado, para evitar problemáticas con el grupo.

<sup>19</sup> Este modelo es desarrollado por Hersey y Blanchard, (1993), introducen una tercera dimensión la efectividad del líder.

<sup>20</sup> En este modelo es elaborado por Bonoma y Slevin donde plantean un esquema que especifica los diferentes tipos de liderazgo, a partir de la situación que vive el líder dentro de la empresa Ver, Slevin y Pinto (1988) “Leadership, motivation and the Project manager”. Pp. 739-770.

Para nosotros el empresario es un actor fundamental para el funcionamiento de la empresa, en palabras de Schumpeter, lo que caracteriza al empresario *es hacer cosas nuevas o hacer cosas que están siendo hechas en una nueva forma* (Schumpeter, 1989: 223), es decir, su capacidad de *innovar*. Los neoschumpeterianos llevan al terreno más cotidiano al empresario al definirlo como *el individuo (s) responsable (s) de las decisiones del negocio que permitan la introducción de nuevos productos, procesos o sistemas o la apertura de nuevos mercados y nuevas fuentes de aprovisionamiento* (Friedman, 2003: 37).

Nosotros partiendo de esta noción de empresario con capacidad de *decidir*, intentamos construir una noción de liderazgo amplia; vinculando la concepción de empresario como *sujeto social*<sup>21</sup> propuesta por Hernández, consideramos que no podemos hablar de un tipo único o tipos líder, con características homogéneas (Gibb, 1954), sino de una configuración de liderazgo de acuerdo a los rasgos de personalidad, habilidades y capacidades propias del sujeto, que no necesariamente son innatas, pueden ser aprendidas, y donde el comportamiento del líder no esta determinado por la situación o el contexto institucional, así como tampoco por sus características psicológicas, sino que pasa por procesos subjetivos que le permiten resignificar y dar sentido a su acción (estilo de liderazgo) reconociendo que en la interacción seguidores (que no necesariamente son subordinados) se mantiene relaciones de poder que en un momento dado le permiten legitimar su liderazgo, o dejar de ejercerlo y donde estas interacciones se desenvuelven dentro de estructuras que lo presionan, pero no determinan su estilo de liderazgo.

Para nosotros el líder empresarial puede traspasar el nivel de la empresa ampliándose al ámbito familiar, político, social (líder en torno a la ciudadanía), al económico, es decir, un líder empresarial puede ser al mismo tiempo líder político, o líder familiar o un líder frente a la ciudadanía, lo que nos permite hablar de una configuración del liderazgo, que permite sobre todo complejizar el concepto de empresa y empresario

---

<sup>21</sup> La propuesta de Hernández parte de una visión de empresario como un sujeto social que genera significados no solo económicos, que se encuentra en interacción con otros sujetos, inserto en un contexto de relaciones sociales, cuya acción se encuentra presionada por elementos culturales, económicos y políticos, aunque mediada por su subjetividad, de la misma manera, que de relaciones de poder, que se retroalimentan con un proceso interno de vida e interpretación de su realidad, esto es, un sujeto que mediante un proceso de resignificación da sentido a sus acciones, ver, Hernández ( 2003) Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. pág. 16.

#### ***4.2 El Concepto de Empresa y Empresario en el Neoinstitucionalismo***

Cuestionando el reduccionismo económico, asumen que el mercado es imperfecto y se desenvuelve en incertidumbre, por lo cual son necesarias instituciones, reglas y normas que permitan dar certidumbre, el Neoinstitucionalismo, planteó que la empresa es la institución que sustituye el mecanismo de los precios, al ser el método más eficiente de organizar la producción (Coase, 1991: 33). Autores como Williamson concebían la empresa es una estructura de gobernación que requiere reducir costos, para lo cual es necesaria una gobernación por jerarquías y contratos en su interior, los cuales estaría regidos por procesos administrativos (Williamson, 1975), siendo el empresario el sujeto encargado de la dirección de los recursos de la empresa (Coase, 1991).

Por otro lado, Penrose (1959) aunque le otorga cierto interés a los recursos de la empresa, al considerar que el éxito de la empresa estaba relacionado con los recursos productivos<sup>22</sup> y humanos,<sup>23</sup> rompe con los planteamientos tradicionales de la teoría de la empresa, al considerar que el ritmo y la dirección del crecimiento de la empresa dependen, de la capacidad de su equipo gerencial, cuya acción afecta a la eficacia y naturaleza de los demás condicionantes, la capacidad de financiación y al entorno exterior. Para Penrose el *empresario* es un hombre capaz de buscar nuevas oportunidades de negocio, adaptándose a un entorno económico siempre cambiante. Uno de los postulados de esta autora Penrose que es importante resaltar, parte de que el empresario no lo es un sujeto individual, considera que puede ser un *individuo o grupos* de individuos, sin embargo, y aquí es donde encontramos la debilidad de Penrose, entender al empresario como un recurso productivo, necesario para localizar y explotar las oportunidades productivas y a la empresa como una combinación compleja y estructurada de competencias y recursos, que resulta de ser un cúmulo de conocimientos cuyo objetivo primordial es acrecentarse en forma benéfica mediante el fortalecimiento de su base tecnológica. (Penrose, 1959)

---

<sup>22</sup> Los recursos productivos según Penrose pueden ser: físicos como la planta, equipo, recursos naturales, materias primas, bienes semi-terminados, entre otros; intangibles, es decir, recursos legales (marcas, patentes), organizacionales (cultura corporativa) y las relacionales (reputación, relaciones con clientes y proveedores)

<sup>23</sup> Los recursos humanos son la habilidad y reconocimiento de la mano de obra calificada o no, el personal administrativo, financiero, legal, técnico y directivo.

Desde otra postura Powell y Di Maggio, buscando incorporar nuevos ejes y elementos de análisis, plantean que las organizaciones (empresas) son moldeadas tanto por las fuerzas externas como por los procesos que incluyen acuerdos miméticos y normativos, llevándolos a su tesis de *isomorfismo institucional*, al considerar que tanto el estado, como las profesiones (asociaciones profesionales) ejercen presión sobre las organizaciones para homogeneizar sus burocracias, se parte del supuesto de que a medida que los ambientes se tornan más estructurados, se homogenizan las estructuras organizacionales dentro de éstos, ocasionando en ellas el mismo efecto: un mayor *isomorfismo institucional*.

El *isomorfismo* para Powell y Di Maggio hace referencia a los procesos por los cuales las organizaciones se vuelven cada vez más similares, argumentando que tanto la burocratización como las formas de cambio organizacional *ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares sin que necesariamente se hagan mas eficientes* (Powell y Di Maggio. 1999b: 105), siendo la profesionalización<sup>24</sup> y el Estado los elementos que profundizaron de dicho proceso.

De acuerdo a estos autores estos procesos pueden presentar tres distintos mecanismos de cambio: coercitivo, mimético y normativo. Entendiendo el *isomorfismo coercitivo* como aquel que hace referencia a las presiones formales o informales ejercidas por organizaciones más influyentes (como ejemplo de ello encontramos a la sociedad o el estado), donde dichas presiones pueden incluir elementos culturales o regulaciones legales que obligan a obedecer y otorgan legitimidad solamente a aquellas organizaciones que obedecen. A diferencia del mecanismo coercitivo, el *isomorfismo mimético*, alude a la construcción de las organizaciones sobre la base de la imitación de aspectos y atributos, sobre todo de organizaciones exitosas (evitando de esta manera los procesos de prueba y error), siendo la incertidumbre el elemento detonante que propicia la imitación; mientras que el *isomorfismo normativo*, por otra parte, se encuentra vinculado con la profesionalización, donde resalta la legitimidad que los profesionales le dan a las

---

<sup>24</sup> Powell y Di Maggio sostienen que en la medida en que los gerentes y el personal clave se seleccionan en las universidades y son filtrados con base en atributos comunes, tenderán a considerar los problemas de manera similar, a ver las mismas políticas, procedimientos y estructuras, como si estuvieran sancionados y legitimados normativamente, y tomarán sus decisiones en forma muy parecida" ver Powell y Di Maggio (1999) El retorno a la Jaula de Hierro pág. 115.

ocupaciones que estos representan, ampliando su influencia más allá de una sola organización. (Powell y Di Maggio, 1999b).

El argumento del *isomorfismo organizacional*, ha sido refutado por autores como Scott y Meyer (2001), quienes consideran que en ciertas condiciones y fenómenos ambientales más estructurados, existe una diversidad de respuestas organizacionales, lo que supone una heterogeneidad de organizaciones y no un mayor isomorfismo estructural como plantean Powell y Di Maggio.

La corriente neoinstitucionalista en sus distintas ramas aunque buscando darle agencia al empresario únicamente lo conciben como un administrador que se encarga de la gestión de la empresa, no logran incorporar como ya se dijo (ver apartado 2.1), la dimensión del poder en su análisis y sobre todo, continúan con una visión de que el empresario es un actor instrumental, acotado por estructuras.

#### ***4.3 La Empresa Moderna y el Empresario.***

En sus inicios las teorías de la organización prestaron gran atención a la corriente de la administración científica, elemento que derivó en una visión objetiva del comportamiento, considerándolos poseedores de alta racionalidad y conciencia, y excluyendo los elementos sociales e intersubjetivos de la acción (Barba, et. al., 2005). Los primeros estudios de la organización moderna hacen referencia a la sociedad industrial, pero su consolidación y desarrollo de las investigaciones orientadas a su perfeccionamiento tiene su esplendor y expansión hasta el siglo XX. (Barba, 2001:2).

Para autores como Clark y Wilson (1961) el modelo taylorista ofreció un modelo modernista de la vida organizacional, asumiendo que el trabajador es un sujeto cuasi-racional que responde a diversos estímulos de manera sistemática, así como la idea de que la gestión racional es la concepción del administrador ideal (Gergen y Thatchenkery, 1996: 5-6).

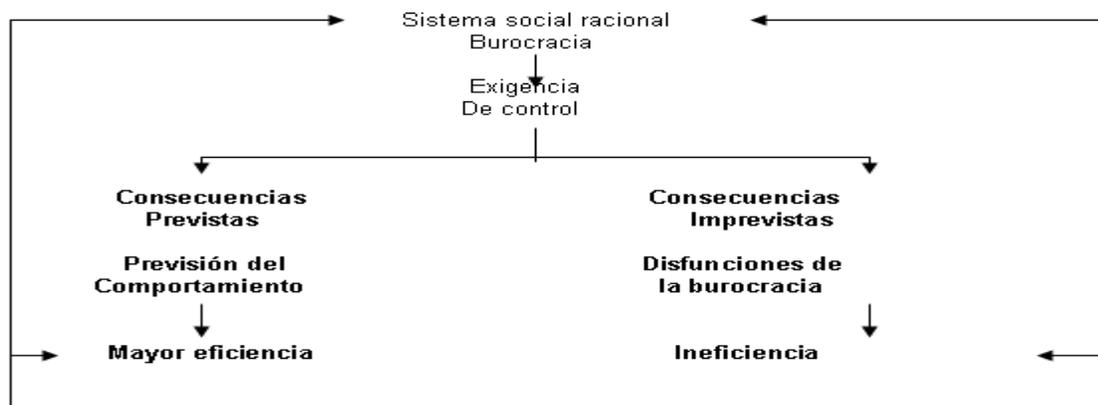
La teoría de la organización, especializada en explicar el rol del empresario dentro del modelo Taylorista-Fordista, dio lugar a los estudios de la Escuela de las Relaciones Humanas cuya finalidad fue buscar los factores que influían en la producción y como podría incrementarse, concibiendo a la empresa como una unidad cerrada totalmente válida para sus estudios (Stoner, et al, 1996) y la acción del empresario como el producto de una

racionalidad instrumental intrínseca al ser humano, cuya finalidad es incrementar la ganancia mediante el conocimiento de las condiciones sociales de los trabajadores.

### 4.3.1 La Organización Burocrática

Con la finalidad de explicar la empresa moderna, las teorías de la Organización, retomaron el modelo burocrático propuesto por Weber, autor que define la burocracia, como aquella forma de organización eficaz por excelencia, un sistema de gestión y administración altamente racionalizado, con una organización jerárquica-autoritaria<sup>25</sup> y una estructura basada con arreglo a normas y a reglas objetivas e impersonales, que conduce a resolver de manera racional, mediante un procedimiento formal y escrito en la tramitación los problemas de las organizaciones (instituciones y, por extensión, de las empresas) (Weber, 2005: 21-25) (Ver esquema 3).

**Esquema 3. Modelo Burocrático de Weber**



<sup>25</sup> El modelo burocrático de Weber está basado en los tipos de autoridad que Weber conceptualizó como: Autoridad tradicional: que descansa en una creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones inmemoriales y la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer autoridad. En este tipo de autoridad se obedece a la persona del señor llamado por la tradición y vinculado por ella (en su ámbito) por motivos de piedad, en el círculo de lo que es consuetudinario (Weber 1968: 215); Autoridad carismática: reside en la devoción de los seguidores hacia el carácter excepcional, santo, ejemplar, heroico de los líderes, así como hacia el orden normativo sancionado por ellos. Para el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado por razones de confianza personal en la revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez (Weber, 1998: 172) y Autoridad legal: En el caso de la autoridad legal se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente establecidas y las personas por ellas designadas, dentro del círculo de su competencia. Aunque la autoridad legal puede tomar un sinnúmero de formas, la que más despertó el interés de Weber fue la forma burocrática, entendida como: *...la forma más racional de ejercerse una dominación (...)* en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en los resultados (Weber, 1981: 178).

De esta manera el “tipo ideal” de organización burocrática se basa en la idea de que para conseguir la eficiencia planeada, es necesario, precisar por anticipado como deben de hacerse las cosas, sobre la base de comportamientos humanos predecibles y acordes a los fines de la organización, es decir, la burocracia como Weber la percibe es un sistema adaptativo para hacer uso de habilidades especializadas.

Cabe resaltar que Weber distingue la burocracia de los burócratas, donde la burocracia son las estructuras y los burócratas las posiciones dentro de estas estructuras, siendo la ocupación de los burócratas auxiliar en los problemas de la organización, y sus características: se encuentran jerárquicamente organizados, su elección se basa en el mérito y en la competencia técnica y no en las preferencias personales, siendo estos especialistas dotados de un saber específico mostrado a través de pruebas objetivas, como exámenes o concursos, son asalariados que ocupan un grado por tiempo indeterminado el cual es nombrado por un superior jerárquico, el empleado es leal, defiende los intereses del cargo y de la organización en detrimento de los demás intereses. (Weber, 2005: 27-34).

En la organización burocrática, los *empresarios* (gerentes, manager y directivos) tienen una posición jerárquica, y todas sus decisiones están guiadas por las normas y estructuras existentes, su función es monitorear y coordinar con total apego a la normatividad, lo cual le permite legitimar su estatus jerárquico.

Es importante hacer hincapié en que para Weber (1994) la burocracia como modelo de organización va más allá de una correspondencia al formalismo y la eficiencia, es decir, este autor plantea que tanto características estructurales como las normas (reglas) son utilizadas en organizaciones complejas, cuya respuesta a las complicaciones que se presentan en las empresas es racional. Este modelo de organización burocrática de Max Weber fue el punto de partida para un profundo debate en las Teorías Organizacionales, en donde encontramos a diversos autores como Merton, Gouldner y Selznick,, quienes, mediante la investigación minuciosa de un caso organizacional concreto (Mouzelis, 1975: 74), centraron su atención en las consecuencias, disfunciones y problemas de la organización burocrática, siendo uno de los rasgos más distintivos, su gran interés en las tensiones y disfuncionalidad inherentes a la organización burocrática (Mouzelis, 1975: 67).

Uno de los autores que sobresalen en el análisis de la burocracia es Robert Merton (1940), autor que centra su atención a las consecuencias no previstas (disfunciones) de la burocracia, tomando en cuenta los aspectos no racionales del comportamiento, Merton asume que la burocracia no es tan eficiente como se había planteado ya que en la práctica presenta una serie de disfuncionalidad que la llevan indudablemente a la ineficiencia (Merton, 1957). El modelo de burocracia de Merton alude a que el control por parte de la organización tiene como finalidad hacer predecible y metódico el comportamiento humano a través de normas y reglamentos, de tal manera que la organización establece estándares de procedimientos para las personas, instituye penalidades por el no cumplimiento y la supervisión jerárquica para asegurar la obediencia. Es este control y el énfasis e imposición de las reglas que conduce a los sujetos a justificar su acción individual (desplazamiento de los fines) y es entonces cuando aparece la disfuncionalidad de la organización, resultado de la rigidez e incapacidad para ajustar fácilmente la organización debido a los procedimientos formalizados (Merton, 1957: 195-206).

Entre los aspectos negativos de la burocracia, Merton enfatiza las relaciones despersonalizadas, la interiorización de reglas y normas en contra de los objetivos organizacionales, y una gran simplificación en la toma de decisiones, que como consecuencia impacta negativamente para la búsqueda de soluciones alternativas. Además el análisis de Merton se amplía al incluir una serie de ejemplos de consecuencias disfuncionales en las relaciones con los clientes, al generar dificultades en la atención al público, esta consecuencia la analiza siempre siguiendo su interés el análisis de las jerarquías de las tareas y el régimen de control y previsión (1957: 200).

Tomando como base el análisis inaugurado por Merton, autores como Selznick y Gouldner confirmaron las primeras hipótesis de Merton, logrando idear un esquema de interpretación más completo y lógico que mostraba de manera más evidente el círculo vicioso del fenómeno burocrático (Crozier, 1969: 61). Philip Selznick (1949) plantea que la estructura jerárquica propia de la organización burocrática, genera la ramificación de intereses, la cual aumenta el conflicto entre las distintas unidades organizacionales lo que hace aún mayor la diferencia entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de carrera de los participantes organizacionales. Todo esto hace que se establezca dentro de las partes de la empresa a desarrollar ideologías para cada una de sus partes organizacionales, originando

desigualdades y conflictos entre los sujetos dentro la organización (Selznick, 1949: 253-259).

Uno de los grandes aportes de Selznick, en el análisis de la burocracia fue incluir el estudio de dos mecanismos por los cuales se impide las disfunciones de la organización, *la cooptación y el adoctrinamiento ideológico*, de esta manera logra incluir el problema de la *participación* y el *poder*, sin embargo, Selznick reduce el análisis de estos dos elementos a la solución de dificultades de la organización.

A diferencia de Selznick, Gouldner (1954) complejiza su modelo burocrático, partiendo de su visión de la naturaleza dialéctica de la reglas burocráticas y concentrando su interés en el impacto de las normas y reglas sobre el funcionamiento organizacional, intenta demostrar, como una técnica de control diseñada para mantener el equilibrio en una parte de la empresa altera el equilibrio del sistema en su conjunto. Gouldner sugiere que la detallada definición de reglas sobre el comportamiento inaceptable para la organización, aumenta la conciencia de los empleados sobre el mínimo comportamiento aceptable.

Es precisamente el *mínimo comportamiento aceptable*, el elemento que impacta en la organización en dos sentidos: el primero sucede si va acompañado por una baja personalización de los fines de la organización, lo cual incita al burócrata al trabajo mínimo exigido, que sin duda conduce a una baja productividad de la organización; y en un segundo sentido, cuando el mínimo aceptable es considerado un fracaso por los líderes de las organizaciones, se incrementan las actividades de supervisión y control lo que aumenta el grado de tensión interpersonales y los conflictos dentro del grupo de trabajo, y finalmente se altera el equilibrio original que se esperaba conseguir a través de la implementación de reglas y normas (Gouldner, 1954), es así como Gouldner presenta el proceso burocrático como un ciclo inestable que tiende a buscar siempre el equilibrio.

Lo relevante del planteamiento de Gouldner es que concluye que es imposible encontrar un único tipo de burocracia, por el contrario en el mundo empírico existe una diversidad de tipos que varía dependiendo del continuum, esto es, los que van desde el exceso de la burocratización hasta la ausencia de la burocracia, para este autor de lo único que se puede estar seguro es de la existencia de grados de burocratización.

Finalmente podemos entender que las teorías burocráticas post-weberianas, lograron mostrar en estudios de casos concretos destacar los problemas que representa una organización burocrática. Merton al exhibir las disfuncionalidades de la organización burocrática; Selznick al considerar la delegación del poder como el problema central de la organización burocrática y la ramificación de los intereses; y Gouldner por la naturaleza dialéctica de las reglas burocráticas, los tres son autores sobresalientes y el ejemplo de un progresivo alejamiento del modelo burocrático original.

Sin embargo, al partir de una perspectiva funcionalista, continúan bajo las premisas formales de la organización burocrática, buscando mantener el orden, la estabilidad estructural y la permanencia organizacional (Barba, 2000, 29), ninguno de estos autores hace referencia a las capacidades de resistencia de los sujetos y si acaso esta afecta directa o indirectamente a la estructura y los objetivos de la organización, de acuerdo a Crozier (1969: 64) quizá el único autor que incluye al factor humano es Gouldner, aunque lo hace desde un punto de vista estático e incluso cíclico.<sup>26</sup>

Chandler busca explicar las características de la empresa moderna, para él la empresa moderna es como una estructura jerárquica que consta de muchas unidades de operación distintas, cuya dirección se encuentra a cargo de una jerarquía de ejecutivos asalariados (Chandler, 1977: 16). Para Chandler la empresa como estructura funcional posee una coordinación administrativa que incide en la productividad y la disminución de costos de producción, que incide en la productividad y la disminución de costos de producción, su estructura jerárquica es fuente de poder y desarrollo continuo, donde los sujetos que la dirigen necesariamente tendrán que volverse más técnicos y profesionales (Chandler, 1977: 21-28), Chandler al igual que la propuesta de la organización burocrática subsumen al sujeto a las normas y reglas de la organización.

---

<sup>26</sup> Actualmente existe toda una corriente teórica posmoderna (en la que no ahondaremos en este momento pero que tomamos en cuenta para una discusión posterior), que plantea que existen nuevos modelos organizacionales (postburocracia), autores como Heydebran sostienen que las nuevas formas organizacionales que *"...están surgiendo como resultado de la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial. Esta hipótesis se elabora a partir de alguna subhipótesis históricas y estructurales que especifican los vínculos entre la dinámica corporativa y las formas organizacionales posburocráticas, en el papel de la producción que integra la informática en la interiorización y el remplazo de las reglas burocráticas, externas, por los programas de computo, así como el papel de una ideología de responsabilidad en las organizaciones de servicio y en los organismos gubernamentales."* Ver Heydebrand, W. (1989), "New Organizational Forms". Pp. 323.

Desde esta posición se comienza a plantear que los empresarios dejaron de ser los que hacen posible la modernización, y ahora son los Top managers quienes deciden el rumbo de las compañías. El manager será el encargado de generar las estrategias

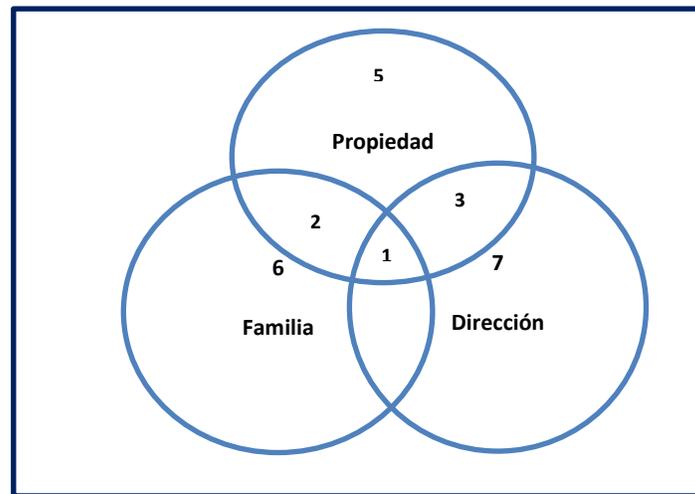
Frente a los cambios y la aparición de organizaciones complejas, surgen nuevos enfoques, con la finalidad de comprender, definir y analizar nuevas organizaciones, surgen trabajos como *los de Stewart Clegg (1990) que propone el concepto de organización postmoderna para distinguirla de la organización moderna tayloriana, en donde el prefijo "post", según el autor, indica tan sólo lo que viene después de lo moderno. Por su parte, Wolf Heydebrand (1989) establece la diferencia entre organización burocrática y postburocrática* (Barba, 2002).

Todas estas propuestas buscan explicar y comprender los cambios y transformaciones que han tenido las organizaciones, intentando incorporar los cambios macroeconómicos o contextuales, nosotros las retomamos intentando aprehender los elementos y características necesarias y debatir si, frente al proceso de globalización y las empresas globales y multinacionales, la tendencia es hacia una tipo de empresa flexible, descentralizada o por el contrario se trata de una *configuración estratégica* que logra conformar un tipo de empresa específico, en un momento concreto.

#### ***4.4 La Dimensión Familiar en el Análisis de la Empresa***

La participación de la familia en los negocios, llevaron a distintos investigadores (sobre todo en Reino Unido) a estudiar la empresa intentando definir aspectos referidos a su origen, desarrollo y causas de su extinción. Desde la corriente sistémica, autores como Hollander y Elman (1988: 146) conciben la Empresa Familiar como dos componentes separados pero paralelos que tienen una relación consistente y a largo plazo, sostienen que lo que ocurra en la familia o en la empresa influye y moldea la historia de la otra. Se afirma que la Empresa Familiar se moldea de acuerdo a tres subsistemas que se traslapan, interactúan y son interdependientes: *la familia, la dirección y la propiedad* (Landsberg, 1983).

**Figura 1. Modelo de sistemas abiertos**



**Fuente: Gersick, K., et al. (1997) *Generation to Generation*, Harvard Business School Press, Boston. Pág. 6**

De acuerdo al modelo de sistemas abiertos o modelo de los tres círculos, se forman siete grupos de personas diferenciadas por intereses propios<sup>27</sup>, que en el momento que confluyen en la misma dirección se eliminarán las tensiones que afectan negativamente a la compañía, de esta manera se entiende que la empresa puede operar de manera óptima si los tres subsistemas se integran para que pueda darse un funcionamiento unificado del sistema completo (Poza, 2005: 9).

La empresa familiar entonces se analiza como un sistema funcional e integrado que tiende al equilibrio de manera natural, donde los tres subsistemas (familia, propiedad y dirección), se ajustan automáticamente., aunque logran incorporar las contradicciones, estas también son funcionales al sistema y se deben a una desviación o una falta de límites en las fronteras de los subsistemas, anteponiendo un subsistema sobre los otros encontrándose tres casos: *empresa que antepone la Familia, empresas que anteponen la Dirección y empresas que anteponen la Propiedad.* (Poza, 2005: 10-13).

Algunos autores como Gersick, Davis, Hamptone y Landsberg (1997) manifiestan que anteponer un subsistema sobre otro, se debe a una fase evolutiva de la empresa, de tal manera que las empresas que priorizan el subsistema de la familia son las que provienen de

---

<sup>27</sup> Siendo estos: 1) Miembros de la familia que no son propietarios y no laboran dentro de la empresa; 2) Los propietarios de la empresa que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa; 3) Los empleados de la empresa que no pertenecen a la familia y no son propietarios; 4) Miembros de la familia que son propietarios pero que no trabajan en la empresa; 5) Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa; 6) Los propietarios que no son miembros de la familia y laboran en la empresa; y 7) Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.

una familia joven de negocios o se les ha pasado la batuta; las que priorizan el subsistema de la propiedad, son aquellas en las que el empresario es controlador, son sociedades de hermanos o consorcio de primos; y finalmente las empresas que priorizan la empresa son aquellas que se encuentran en arranque, en el periodo de expansión o formalización de la empresa o en la madurez.

Esta perspectiva sistémica y evolucionista, buscando frente a todo mantener el equilibrio, deja fuera la idea de conflicto y parte de la idea de sujetos (propietarios o no) que deciden buscando mantener y darle continuidad al sistema que le sea más funcional: *la familia, la empresa o la propiedad*.

Otra de las propuestas que también se incorporaron en las discusiones sobre Empresa Familiar, fue la proveniente de los estudios historiográficos. De acuerdo a Hernández (2004) se distinguen tres enfoques: uno cuyo eje es la vida del empresario y su vinculación en los negocios a través de la familia, otro basado en la familia como unidad social conformada por valores, normas y comportamientos que la vinculan con el resto de la estructura familiar y los negocios, y el último establece un análisis de la familia en extenso a lo largo de tres generaciones a través de costumbres y ritos como los matrimonios, los centros de reunión, así como de las propiedades, de las ocupaciones y cargos públicos, inclusive del Estado. Para la perspectiva historiográfica la familia es vista como un factor que forma parte de la actividad empresarial, en el sentido que moviliza mecanismos para la obtención de beneficios sean estos políticos o sociales, así como para la obtención de ganancia.

Entre las diferencias que relatan en los estudios historiográficos, respecto a la teoría racional y de teoría de sistemas, se encuentra la incorporación de la *cultura* como un elemento que forma parte inherente a la vida cotidiana del empresario y como recurso de poder para el fortalecimiento de la su empresa. Sin embargo su mayor limitación radica en su desinterés por el análisis del funcionamiento al interior de la empresa, en la participación de sujetos externos a la familia en los altos mandos, en explicar como la familia toma decisiones referentes a la empresa, en la falta de estudios referentes a los conflictos familiares que impactan en la empresa y que repercuten en el funcionamiento de la empresa.

Estas limitantes no solo de los estudios historiográficos, sino de la teoría racionalista, y sobre todo de la teoría de sistemas, se debe a su conceptualización de empresa y sobre todo los elementos que la caracterizan, las cuales se encuentran vinculadas a la fortaleza y continuidad de las relaciones familiares en el funcionamiento de la compañía (Ginebra, 1997), por lo cual, necesariamente conducen a una explicación de la empresa familiar como armónica, carente de conflictos, luchas de poder, al considerar que lo que guía la empresa con: las relaciones de afecto<sup>28</sup>; *la comprensión del actuar de los otros*<sup>29</sup>; la aceptación de la autoridad;<sup>30</sup> y *una finalidad común*<sup>31</sup>, al observar esta características, nos explicamos porque la propuesta sistémica resulta tan limitada.

En la búsqueda por definir las características de la empresa familiar, retomamos la propuesta de Rendón (2003: 134) (ver cuadro 1)

**Cuadro 1. Diferencias entre Empresa Familiar y la Empresa No Familiar**

| <b>Concepto</b>                                 | <b>No Familiar</b>                              | <b>Familiar</b>                                      |
|---|---|--|
| <b>Objetivo Principal</b>                       | Beneficios económicos                           | Creación de empleos; sucesión                        |
| <b>Los miembros se unen por</b>                 | Principalmente por intereses monetarios         | No solo monetarios, además por afecto y valores      |
| <b>La visión se basa en</b>                     | Administrador o consejo de administración       | Fundador o propietario                               |
| <b>Planeación estratégica</b>                   | Tendencia a mediano y largo plazo               | Tendencia a corto plazo                              |
| <b>Toma de decisiones</b>                       | Base racional; técnicas o modelos de management | Base razonable; experiencia o sentido común          |
| <b>Jerarquía</b>                                | Burocrática y lenta; riesgosa                   | Centralizada y rápida                                |
| <b>Comunicación formal</b>                      | Escrita   | Oral y escrita                                       |
| <b>Organización interna</b>                     | Formal  | Pragmática   |
| <b>Contratación de personal</b>                 | Por sus conocimientos y experiencias            | Por su pertenencia a la familia                      |
| <b>Los miembros son evaluados por</b>           | Lo que hacen                                    | Lo que son   |
| <b>Las actividades de propiedad y dirección</b> | Se encuentran separadas                         | Se encuentran estrechamente relacionadas             |
| <b>Sucesión</b>                                 | Decisión colectiva; administrativa y racional   | Decisión más bien individual; compleja afectivamente |
| <b>Propiedad basada en</b>                      | Patrimonio financiero                           | Patrimonio financiero, cultural y familiar           |

**Fuente: Rendón, M. (2003), "Cultura y organización en la empresa familiar", en Iztapalapa, año 24, núm. 55, Julio-Diciembre.**

De manera general tenemos que las principales características de toda empresa familiar son: *el control del capital por la familia, su participación activa en la dirección de la empresa, la vinculación estrecha entre la familia y la empresa* (Catry y Buff, 1996 citado en Rendón,

<sup>28</sup> Entendiendo que los lazos afectivos pueden solucionar en un momento dado un conflicto en función del bien recíproco.

<sup>29</sup> Se plantea que es necesaria poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.

<sup>30</sup> Donde este acatamiento de las ordenes está dado por el respeto a la jerarquía familiar del padre, la madre o del hermano mayor.

<sup>31</sup> Desde una concepción donde la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla.

2003: 105) y finalmente que se mantenga un principio o vocación de continuidad, incorporando a las siguientes generaciones (Lozano y Salinas, 2006: 79).

Resaltando que una de las características más importantes de la empresa familiar es la dirección, que puede ser desde tres órganos de gobierno: órganos de propiedad, órganos de familia y órganos de dirección, englobados dentro de dos dimensiones: *La Empresa* y *la Familia* (ver el esquema 1).

**Esquema 1. Órganos de gobierno en la empresa familiar**

| <b>En la empresa</b>                                     | <b>En la familia</b>   |
|--|--|
| Junta general de accionistas                             | Junta de miembros adultos de la familia y de sus cónyuges            |
| Consejo de administración                                | Consejo de familia   |
| Dirección ejecutiva                                      | Órgano del protocolo   |
| Comités de dirección y decisiones que afectan al negocio | Decisiones de apoyo y selección que afectan a personas de la familia |

**Fuente: Vacchiano López, 2007**

Podemos observar la correspondencia entre dos niveles que hacen referencia a quienes gobiernan y quienes dirigen la empresa; es decir, la Junta general de accionistas corresponde a *los propietarios* de la empresa en tanto que en el consejo de administración podrán estar *propietarios o no*, pero no ambos casos, ya que tendrán que tener las capacidades necesarias para tener el control de las decisiones de estrategias relativas al conjunto de la empresa (Rubinsztein y Benelli, s/f).

Finalmente consideramos que las propuestas que reseñamos parten de una visión de empresa familiar armoniosa, donde los valores familiares y la familia priva por sobre los demás elementos, sin embargo, creemos que esta es una visión idealista, nosotros partimos del supuesto de que la familia es una dimensión de análisis de la empresa, no como eje de análisis. En las grandes corporaciones que cotizan en la bolsa de valores, lo que priva es la máxima ganancia, este elemento no debe de reducir nuestra concepción, eso no significa que las decisiones que toman los miembros de la familia será racional, como se dijo, en

esta influyen una diversidad de factores, pues la familia aunque participe en la toma de decisiones empresariales (importantes para el éxito de la empresa), también existen especialistas que les proporcionan una guía sobre que decisión les proporciona una ganancia mayor. Es así como la familia se convierte en una dimensión de análisis de la empresa, no en el eje de discusión, pues permite comprender la empresa y como en ciertas decisiones que impactan a la empresa, la familia y sus redes influyen en el proceso de implementación estrategias empresariales.

## ***5. La Conceptualización de Estrategia Empresarial***

### ***5.1 Un acercamiento al concepto de Estrategia***

El término estrategia proviene de la palabra Griega “*estratego*” utilizada para designar al responsable del mando del ejército del mar y tierra, más tarde el concepto de estrategia se extiende del ámbito militar (Barba, 2002: 55), y se introduce en el campo académico, con la teoría de juegos propuesta por Von Newman y Margerster (1944), y en la esfera de la empresa con Igor Ansoff (1965) en su libro “Estrategias Corporativas”. (Ronda, 2009: 5).

En medio de esta búsqueda por definir el concepto de estrategia encontramos un sin número de definiciones desde las que definen a la estrategia como “un plan completo”, en el cual es posible la especificación de las elecciones (que el jugador) que se realizarán en cada situación posible (Von Newman y Morgenstern, 1944:79), hasta las que reconocen como elemento fundamental las preferencias del decisor (Child, citado en Barba,)

Varios autores como Frischknecht, (1984), se han encargado de indagar y sistematizar las definiciones existentes sobre estrategia, sin embargo, dada la diversidad y abundancia que actualmente existe del concepto de estrategia, existe una falta de consenso sobre dicho término, por ello, nosotros partimos de la división realizada por Barba (2002:58), en torno a las propuestas teóricas realizadas la noción de estrategia, que ubica en tres grandes vertientes: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica.

## 5.2 La Visión Ortodoxa de Estrategia Corporativa

La visión ortodoxa, retomando presupuestos económicos, parte de la idea de que la formulación estratégica es un proceso riguroso de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones en la organización y cuya finalidad es posicionarla en el mercado; en este sentido plantean que es posible predecir y programar el futuro corporativo, así como controlar el cambio organizacional, mediante decisiones estratégicas sustentadas en técnicas de clasificación, ubicación y evaluación (Barba, 2002: 58-59), dentro de esta postura ubicamos a autores como, Igor Ansoff y Michael Porter.

Partiendo de la idea de que las fuerzas del mercado pueden controlarse mediante mecanismos de planificación, Igor Ansoff define la estrategia como *las nuevas reglas y directrices de decisión que guían el proceso de desarrollo de una organización* (Ansoff, 1988: 75), que pueden ejemplificarse en las reglas para el desarrollo de las relaciones de la organización con su ambiente externo (que productos o tecnología la firma habrá de desarrollar, donde y a quien se le venderá así como la forma en que la firma ganara ventaja sobre sus competidores todo lo cual constituye la estrategia de negocios); en las reglas para establecer las relaciones y procesos dentro de la organización (estrategia administrativa); o en las reglas por medio de las cuales las firmas conducen sus negocios cotidianamente (políticas operativas) (Ansoff, 1988: 78). Sostiene que la formulación estratégica es un proceso de análisis de datos sobre la toma de decisiones, para posicionar a la empresa en el mercado, es decir, se asume que la planificación estratégica es un proceso lógico y analítico para elegir la posición futura de la empresa con respecto al ambiente (Ansoff y MacDonell, 1998: 273).

El sujeto que decide y genera las estrategias desde la perspectiva de Ansoff, es un sujeto calculador, racional inmerso en un proceso lógico, cuya función es lograr ventajas competitivas a largo plazo y asegurar el desarrollo de la empresa en el futuro. En este sentido, de acuerdo a Igor Ansoff, las estrategias son un patrón por el cual el presente y el futuro desarrollo de la organización se mide (Ansoff, 1988: 78), se sostiene la posibilidad de predecir el entorno, moldear la organización y disminuir la incertidumbre con base a cálculos y herramientas analíticas, dejando fuera elementos como la intuición, las preferencias individuales, los intereses y la improvisación.

Michael Porter, desde esta misma mirada racionalista, propone el concepto de *estrategia competitiva*, sostiene que toda empresa que compite en un sector específico, posee una estrategia competitiva implícita o explícita (Porter, 1980: 13), es decir, una fórmula de cómo la empresa va a maximizar el valor de sus capacidades que la distinguen de sus competidores (Porter, 1980: 69).

Para Porter la *estrategia competitiva* hace referencia a como se va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, para conseguir esto, el sujeto que elabora la estrategia (empresario) debe de realizar un análisis que le permita conocer las peculiaridades del sector al que pertenece la empresa y evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1) la que ejercen los competidores; 2) la amenaza de posibles sustitutos de los productos de la empresa; 3) la fuerza negociadora; 4) el poder de los proveedores y vendedores; y 5) los posibles nuevos competidores (Porter, 1980: 25-49).

La estrategia desde la visión ortodoxa se caracteriza por su visión racionalista, cuyo objetivo es eliminar la incertidumbre inherente al contexto, mediante herramientas de análisis matemáticos y herramientas sofisticadas para realizar diagnósticos, que les permiten predecir el futuro. Aunque tomaron en cuenta el ambiente económico, no pusieron interés u obviaron aspectos que para nosotros son importantes ya que entran en juego en la elaboración e implementación de estrategias, la subjetividad del decisor, la interacción con otros sujetos, la cultura y el poder, limitando la comprensión de una realidad compleja, que admite incongruencias y conflictos.

### ***5.3 La Visión No Ortodoxa de Estrategia Corporativa***

Esta perspectiva se diferencia de la ortodoxa, al sostener que la estrategia corporativa incorpora procesos no necesariamente racionales, y presentar la estrategia como *un proceso de construcción social y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional* (Barba, 2002: 59).

Desde esta postura John Child propone el término de *elección estratégica* en la teoría organizacional, este autor sostiene que los sujetos que deciden tienen disponible un rango de posibles elecciones o alternativas, aunque reconoce la existencia de factores externos

como la competencia, sindicatos o el gobierno, como elementos limitantes que enfrentan los sujetos, Child asume que estos pueden ser manejados o mediatizados por la gerencia (Child, citado en Robbins, 1983). Reconoce el carácter voluntarista del diseño de estrategias a partir de las preferencias del decisor, para este autor, los gerentes y las organizaciones poseen autonomía para decidir y elaborar e implementar estrategias (Barba, 2002: 61).

Henry Mintzberg, en el mismo tenor critica el enfoque racionalista por considerarlo un ideal inalcanzable, propone el diseño de estrategias en lugar de la planificación de estrategias (Mintzberg, 1993: 107). Para Mintzberg las estrategias son una combinación de planes a futuro y patrones del pasado y que pueden o no llegar a concretarse, por lo que afirma que la estrategia puede tener éxito si se analizan los datos históricos mientras se va realizando la planificación. Este autor cuestiona que las estrategias sean entendidas como el resultado deliberado de un proceso formal de planificación, ya que esto no siempre sucede, las estrategias pueden ser formuladas, pero también pueden formarse e ir emergiendo a lo largo del tiempo, (Mintzberg, 1993: 121), distinguiendo de esta manera entre “estrategias intentadas” y “estrategias realizadas”<sup>32</sup> (Mintzberg, 1978).

La conceptualización de estrategia empresarial que propone Mintzberg (2004), no se limita a ser un patrón o plan de acción, sino que también es una posición, una perspectiva, un concepto, una abstracción compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones, es así que propone las cinco (p) de la estrategia (Mintzberg y Quinn, 1993):

- a) La estrategia como plan, como curso de acción conscientemente determinado, como una guía para abordar una situación específica; puede ser general o específica.
- b) La estrategia como pauta de acción, entendida como una maniobra conscientemente determinada, para ganar la partida al contrincante o al competidor.

---

<sup>32</sup> Mintzberg debatiendo con la idea de estrategias como algo explícito, logra hacer una distinción entre las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes, entendiendo las primeras como aquellas estrategias intencionadas que resultan realizadas y mientras que las segundas son las estrategias realizadas que no fueron intencionadas, este autor propone junto con otros investigadores que la formación de la estrategia puede estudiarse como un continuo o quizás un ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes. Mintzberg, H. (1978). Mintzberg, H. (1978). “Patterns In Strategy Formation”, pág. 14.

- c) La estrategia como patrón, esto es como un modelo en un flujo de acciones, modelo que implica una consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional -estrategia deliberada- como si no lo es -estrategia emergente-.
- d) La estrategia como posición, como una fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el entorno competitivo.
- e) La estrategia como perspectiva que implica no sólo una posición, sino también una manera particular de percibir el mundo difícilmente cambiante.

Podemos afirmar que estas definiciones por sí mismas resultan muy limitadas, pero en esta línea Mintzberg (1990) plantea que al definir una estrategia no existe un predominio de una concepción sobre la otra, sino que éstas se complementan e integran. La estrategia empresarial no es sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores, sino que tiene que ver con aspectos fundamentales de las empresas, ya sea como instrumentos de percepción o como modelos de acción colectiva.

Cabe resaltar que en la propuesta de Mintzberg logra hacer un énfasis en la importancia del estudio de las percepciones, los aspectos cognoscitivos y las intenciones de los decisores clave. Este autor afirma que la estrategia se genera frente a cambios que no son continuos ni lineales, y aun si se lograra detectar la discontinuidad en el momento en que se moldea la estrategia, no existe ninguna técnica para enfrentar esta situación, radica en la detección de sutiles discontinuidades que pueden minar una empresa en el futuro (Mintzberg, 1993: 129)

Uno de los méritos de Mintzberg es prestar atención en los procesos políticos de negociación dentro de la organización, entre organizaciones y diversos elementos de su entorno, como afirma Pettigrew que el contenido de la estrategia solo puede comprenderse y administrarse en términos de proceso y del contexto en el cual se localiza (1984: 15), retomando a este último autor, que reconoce la necesidad de incluir el poder como un elemento importante del cambio organizacional, sin embargo su concepción de poder se enfoca en la afirmación de que es el poder quien determina la elección y el cambio organizacional, como si en la realidad las decisiones de los que ostentan el poder coincidieran y fueran continuas con sus efectos, hecho que no sucede (Knights y Morgan, 2005: 32)

#### ***5.4 La Visión Crítica de la Estrategia Corporativa***

La visión crítica de la estrategia se diferencia de las concepciones anteriores, al considerar que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que transforma a los gerentes y empleados por igual en sujetos que aseguran su sentido del propósito y de la realidad al formular, evaluar y conducir una estrategia dentro de la organización (Knights y Morgan, 2003: 4), se trata de una propuesta catalogada como posmoderna, nosotros consideramos que las estrategias son más que discursos, son prácticas que afectan en el éxito o no de la empresa.

Entre los representantes de esta perspectiva destacan los planteamientos de Knights y Morgan (2003), quienes investigan la genealogía del discurso de la estrategia corporativa, presente en las prácticas contemporáneas empresariales, de una forma muy distinta a la visión clásica, afirman que la estrategia corporativa es más que una herramienta de gestión neutral (políticamente), es un discurso que tiene un soporte ideológico (manifiesto en el paradigma de la competitividad) y una incidencia concreta y palpable en el mantenimiento y legitimación de las relaciones de poder en las organizaciones (Knights, 1992; Knights y Morgan, 2003, 1995).

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

La estrategia corporativa para estos autores es una tecnología del poder, que crea problemas como respuestas a los problemas que desea resolver, donde el discurso estratégico corporativo facilita y legitima el poder, contribuye a la subjetividad de los miembros organizacionales mediante la práctica de la estrategia, de tal manera que el discurso estratégico se constituye en la construcción heurística que luego tiene que concretarse, implicando un proceso transformador de lo conceptual a lo concreto, de lo subjetivo a lo objetivo, cristalizándose en las prácticas y saberes cotidianos de la organización.

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

### ***5.5 El Debate “Estrategia” o “Estructura” en la Sociología del Trabajo***

Los debates en torno a las estrategias empresariales desde la sociología del trabajo giran en torno a dos visiones, “estructura o estrategia o “estrategia contingencia”, es decir, si son las estructuras las que determinan la acción de los sujetos o son los sujetos que mediante su acción crean estructuras, uno de los teóricos más importantes en este debate es Chandler (1962) autor que en su obra *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American industrial Enterprise*, define estrategia: “como el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo que implican la planeación, coordinación y evaluación de distintos cursos de acción alternativos relacionados con la asignación de recursos”, mientras que la estructura “es el diseño de la organización a través del cual la empresa es administrada”, diseño que se define por las líneas de autoridad y comunicación entre las diferentes oficinas administrativas, por la información y los datos que fluyen a través de estas diferentes líneas.

Aunque la tesis principal de Chandler es que las estrategias son las que van a ir marcando el ritmo de las estructuras organizacionales, su propuesta es muy lineal, al plantear que las estrategias (sujetos) van determinando las estructuras, sin tomar en cuenta los elementos estructurales macro, las relaciones de poder ni los conflictos que entran en juego en la generación de estrategias.

Una propuesta distinta a partir de la contingencia, es la de Hyman (1987), autor que plantea el problema de la dirección de la gerencia implica un problema político de coordinación, de una relación compleja y contradictoria, este autor parte de la idea que las relaciones sociales de producción implican problemas de poder y control, las que se manifiestan mediante fronteras de poder invisibles existente en cada espacio de trabajo; fronteras que son inevitables en la medida en que el conflicto capital-trabajo lo es. Considera que el

conflicto por el control del poder y del proceso de trabajo en las empresas es y será siempre fuente de conflicto social y político, en la medida en que trabajadores y empresarios tienen diferentes intereses (a lo que añadimos que también poseen diferentes culturas, subjetividades, creencias, costumbres, valores, visiones del mundo, interpretaciones). La postura de Hyman parte de que el diseño de estrategias por parte de las gerencias, tiene que ver con el problema del control de los procesos de trabajo de un modo más eficiente, lo que implica que las diferentes estrategias empresariales se pueden comprender como la búsqueda empresarial de lograr consensos y equilibrios hacia dentro de la empresa, y de ese modo disminuir los efectos negativos de la contradicción capital-trabajo para la eficiencia de la empresa, en este sentido, la contradicción tiene un lugar relevante en el análisis de Hyman.

Sin embargo, para Hyman no existe estrategia, sino *contingencia*, parte de la que el cambio de estrategia implica la lucha entre lo micro político, donde el poder es un elemento importante, porque se presenta en lo individual y lo colectivo, aunque a pesar de la lucha por el poder existen procesos de negociación intra-administrativas, todos estos elementos hacen que los cambios sean inciertos, ya que su existencia deviene de la debilidad y contradicción que subyace de estas estructuras, por lo tanto la estrategia no es un resultado a priori sino un resultado de las intenciones, donde se interpretan las situaciones y los procesos.

Como hemos planteado con anterioridad, nosotros nos alejamos de las posturas deterministas y estructuralistas, pero también de las voluntaristas, para lo cual consideramos que una manera de complejizar la noción de estrategia empresarial, se encuentra vinculada en la propuesta configuracionista.

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

En este sentido, consideramos que las estrategias solo pueden describirse luego de haberse implementado, entendiendo que más que grandes planes consientes de los empresarios serían más bien líneas medias, que en forma acabada sólo pueden trazarse a posteriori, aunque elementos de diseño pueden existir a priori.” (De la Garza, 1998a:12).

## ***6. Las Estrategias Empresariales de Relaciones Laborales y Sindicales***

Una propuesta actual y sistemática sobre el análisis de las estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales, es la propuesta de las opciones estratégicas de Katz, Kochan y Mackersie, quienes plantean que todos los actores que intervienen en las relaciones laborales desarrollan estrategias, aunque pone especial atención en los capitalistas, porque los consideran el principal promotor de cambio. Consideran que para comprender la constitución y el desarrollo de las relaciones laborales, es necesario conocer y comprender los factores que intervienen en las decisiones de los empresarios, los sindicatos y el gobierno, por supuesto vinculadas a la empresa, las cuales siempre serán adoptadas en un marco de elección estratégica, lo cual permite tener en cuenta a los demás agentes (sindicatos y gobierno) y prevenir las posibles respuestas de ellos ante tales decisiones (Kochan, Katz y Mackersie, 1993).

Esta perspectiva supone que los elementos que constituyen las decisiones (estrategias de relaciones laborales y sindicales), están configurados: por las interacciones de las fuerzas ambientales, y los valores de los empresarios, dirigentes sindicales, así como los de las autoridades laborales, las interrelaciones cotidianas entre trabajadores, supervisores y en los contextos sindicados, los enlaces sindicales locales, pues son los espacios en los que sujetos (empresario, líder sindical, trabajadores) pueden observar los efectos de sus decisiones y estrategias adoptadas<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Desde de la perspectiva de las Decisiones Estratégicas, podemos decir que existen tres niveles por los que transitan las estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales desde su elaboración: micro, meso y macro, en donde existe un dinamismo diferenciado. El nivel macro es el nivel superior de las decisiones estratégicas (elaboración de estrategias); el nivel meso es el nivel funcional de la negociación colectiva o de formulación de políticas de personal y el nivel micro es el inferior, correspondiente al lugar de trabajo, en que se ponen en práctica las políticas que a su vez influyen cotidianamente en los representantes sindicales, supervisores y trabajadores (Kochan, Katz y Mackersie, 1993: 41). Es decir, aunque las estrategias se elaboran de manera perfecta en el nivel superior, los niveles no son excluyentes, forzosamente tendrán que pasar por los otros niveles y actores.

Esta propuesta de análisis de las estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales, permite observar la realidad por niveles y actores, sin embargo, Kochan et. al (1993), aunque reconoce el papel de los sujetos, su unidad de análisis son las estrategias empresariales, no los sujetos, lo cual resulta una contrariedad, pues para nosotros, reconstruir y tomar en cuenta en el análisis a los sujetos que deciden, elaboran, y participan en el proceso de implementación de la estrategia son elementos fundamentales para comprender porque unas estrategias empresariales logran implementan y otras no, así como las incongruencias, las continuidades que existe en el proceso de implementación lo que en su conjunto muestra nos permitirá reconstruir como se conformó no solo la estrategia de relaciones laborales y sindicales, sino la configuración sociotécnica del proceso productivo del sector servicios.

Por lo cual como ya lo habíamos expuesto, partimos de la conceptualización de estrategias como proceso y resultado de la toma de decisiones que involucra distintos niveles y actores y donde intervienen y entretajan, estructuras, subjetividades, culturas y relaciones de poder.

Desde esta concepción de estrategias nos introducimos en el debate de convergencia divergencia de relaciones laborales y sindicales, para lograr establecer nuestra postura, frente a esta discusión.

### ***6.1 La Tesis de Convergencia de Relaciones Laborales y Sindicales***

El debate de convergencia divergencia de modelos productivos que ya años atrás autores como Dore (1992), Katz y Darbishire (2000), entre otros, había planteado, nosotros la llevamos hacia el análisis de las relaciones laborales y sindicales. En este nivel, consideramos que la tesis de convergencia se inicia con los planteamientos de Dunlop (1957) autor que considera que el sistema de relaciones industriales es producto inevitable del industrialismo, afirmando que llegaríamos a un sistema de relaciones laborales universal por la vía del consenso (Lucena, 1999) entre los diferentes actores que participan en este sistema (empresarios y sus representantes; obreros y sus portavoces; y los organismos gubernamentales que se ocupan de los obreros, las empresas y sus relaciones), que comparten una *ideología* (un cuerpo de ideas comunes que define el papel y el lugar de cada actor y precisa las ideas de cada uno con respecto al cargo y función de los demás

actores del sistema), que se desenvuelven dentro de un *contexto* (las características tecnológicas del lugar de trabajo y de la comunidad laboral, los imperativos del mercado y del presupuesto que afectan a los actores, y por último, la situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad) y donde existe cuerpo de *reglas* (para el lugar de trabajo y la comunidad laboral, incluyendo las que gobiernan los contratos entre los actores en un sistema de relaciones industriales)<sup>34</sup> (Dunlop, 1978: 30-37).

Sin embargo, la idea original universalista de relaciones laborales y sindicales es la que se encuentra en la obra de Kerr, Dunlop, Harbinson y Myerds, (1963), *El industrialismo y el hombre industrial*, en donde se establece que la industrialización nos conduciría a una convergencia del sistema de empleo, aunque estos autores reconocen que existían una diversidad de sistemas de relaciones laborales, consecuencia del desarrollo económico diferenciado entre países (Kerr, et.al.,1963: 242), asumían que la tendencia que marcaba el desarrollo tecnológico, y la creciente industrialización permitiría el establecimiento de una normatividad que conduciría inevitablemente hacia el modelo de relaciones laborales y sindicales norteamericano.

Los planteamientos de Kerr, Dunlop, Harbinson y Myerds (1963) fueron duramente criticados, se cuestionaba que aunque la tesis de la convergencia fuera aceptada, ¿porqué se tendría que converger hacia el modelo Norteamericano?, aseveración que se intensificó con la crisis en la década de los setenta en la que se evidenciaron las diferentes estrategias empresariales de relaciones laborales que los países aplicaron frente a un contexto de crisis (Maurice, 1989).

Surgen entonces las propuestas de análisis comparativo, como la realizada por Dore (1989) *Fábrica Británica, Fábrica Japonesa*, en donde se plantea que los sistemas de producción Japonés son diferentes al Británico, ya que el primero es un sistema orientado a la organización y el segundo un sistema orientado al mercado, donde las diferencias entre ambos sistemas de producción se encuentran vinculadas con las características culturales de cada país.

---

<sup>34</sup>Desde la corriente marxista sea criticado fuertemente a Dunlop, la crítica de Hyman se encuentra vinculada a su visión sistémica e integrada de las relaciones laborales, y por tanto a la negación del conflicto y las contradicción dentro de la empresa, propone la reconstrucción del trabajo más allá de un enfoque formal, y más bien mirar que ocurre en el piso de fábrica. Ver Hyman (1981). Relaciones Industriales una introducción Marxista.

El planteamiento de Dore (1989) en el fondo proponía más que una crítica a la tesis de la convergencia hacia el modelo norteamericano y demostrar diferencias entre ambos sistemas, intentó probar la superioridad del modelo Japonés, por lo cual en su obra concluía que los países en desarrollo adoptaran una estrategia empresarial de corte organizativo, estableciendo el supuesto de que el camino a seguir era hacia un modelo de relaciones laborales Japonés.<sup>35</sup>

Por otra parte, y como un avance mínimo, se identifica el enfoque *pluralista* francés, que remarcaba mediante un estudio comparativo, las diferencias nacionales, culturales e institucionales entre Francia y Alemania (Maurice et. al., 1982), de esta manera se hacía manifiesta la diversidad nacional de las relaciones laborales y sindicales establecidas en cada país, aunque reconocían que puede existir similitudes macro como lo son el tamaño y el tipo de tecnología que se utiliza, sostuvieron que las organizaciones estaban agrupadas con base en la diversidad en su interior, pero mantienen la existencia de un equilibrio entre el capital y trabajo (Flanders, 1974). Lo interesante de la postura es reconocer que en las organizaciones y en las relaciones laborales no necesariamente existe la universalidad.

Con el auge del neoliberalismo y la globalización las teorías de la convergencia se retoman pero ahora en relación al futuro de las relaciones laborales y sindicales, el debate dentro de esta postura plantea, que la globalización trae consigo flexibilidad en el trabajo<sup>36</sup> que puede manifestarse en tanto leyes laborales, contratos colectivos, y la reducción (eliminación) del poder de los sindicatos<sup>37</sup> (De la Garza, 2002b); esta flexibilidad puede también ser una al

---

<sup>35</sup> Varios autores coincidieron con esta aseveración como Womark (1992), quienes resaltaban las bondades del toyotismo, sin embargo, más tarde reconocería los efectos negativos de la japonización en las condiciones de trabajo y relaciones laborales.

<sup>36</sup> La noción de flexibilidad laboral tiene un uso amplio y ambiguo, su concepción ha sido diferenciada, Echeverría (2003) considera que el termino flexibilidad se diferencia de acuerdo al tipo de países, por ejemplo en los países desarrollados, los procesos de flexibilización laboral han respondido a fenómenos tecnológicos y en la organización del trabajo que se complementan. Es decir, se ha dado una coherencia entre las transformaciones en la producción (de estandarizada a variable) y los cambios en el empleo (de estable a adaptable a esas transformaciones), esto vinculado a que las relaciones de trabajo en este tipo de países son relativamente más homogéneas; por el contrario en los países en desarrollo el término flexibilidad se aplica *con soltura a cualquier cambio en las relaciones laborales que rompa con los marcos de la relación de trabajo dependiente clásica, aun cuando el sustrato y los contenidos de la relación no se hayan transformado*, debido a en estos países existe una gran heterogeneidad productiva, técnica y organizacional. Ver Echeverría, M. (2003) "Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral".

<sup>37</sup> Los sindicatos en este nuevo contexto se harán partícipes de la cultura, las políticas y estrategias de los dueños de producción, la ideología sindical se modifica de estar a favor de los intereses colectivos, para consolidarse en una organización sindical funcional que responde a las necesidades de modernizar el

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

Asimismo varios autores plantean que el outsourcing<sup>38</sup> si es planificado previamente, puede resultar en una reducción de costos, para mejorar la calidad y la productividad dentro de la empresa (Elmuti, 2003; Cassale, 1996; Outlay y Ranganathan, 2005), sin que esta reducción sea su principal objetivo, por otro lado, la estrategia empresarial de outsourcing de acuerdo a otros autores quizá tiene su origen en la necesidad de introducción de tecnologías en la producción, lo que resta valor al trabajo físico, logrando imponer la producción flexible como modelo ideal para la optimización tecnológica y para la respuesta de nuevas exigencias del mercado y los cambios en la composición del producto (Iranzo y Leite 2000), sin embargo, no se puede negar que el outsourcing implica cambios drásticos en la naturaleza del trabajo, el control y el diseño de la organización (Lever, 1997; Klass, et al, 2001; Engardio, et al, 2003 citados por Elmuti, et. al, 2010)

De tal manera que se plantea que tanto el outsourcing como el resto de las formas de flexibilidad laboral<sup>39</sup> serán con todos los efectos negativos en las condiciones de trabajo, la nueva tendencia en las relaciones laborales, sin embargo, antes de realizar una aseveración

---

aparato productivo y flexibilizar las relaciones laborales en base a las exigencias del mercado, teniendo un impacto negativo en las condiciones laborales de sus agremiados. Ver. Hernández y Bonomie (2007) "Relaciones Laborales y sindicatos en el contexto de la globalización" Pág. 61

<sup>38</sup> Varios autores han intentado realizar un marco teórico acerca del outsourcing, a partir de teorías como los costos de transacción, considerando que las empresas utilizan las partes externas con el fin de reducir las transacciones internas y los costos de producción (Bolumole, et. al., 2007) o los costos laborales (Kumar y Eickhoff, 2006).

<sup>39</sup> En el caso mexicano se tiene una larga historia sindical corporativa (puede definirse al corporativismo como un sistema de representación /intermediación de intereses, en el marco del cual los actores son organizados en un número limitado de categorías funcionales, obligatorias, disciplinadas, jerarquizadas y al margen de toda competencia. El Estado las reconoce (incluso las crea), y tienen el beneficio del monopolio de la representación en la medida en que logran a cambio de controlar la selección de sus dirigentes, el tipo de demandas que se expresan y el apoyo que reciben. y donde los sindicatos (Schmitter, 1994 y 1992) podemos encontrar sindicatos como el SNTE y STRM, que tienen una amplia participación en el proceso de trabajo, que ante los pronósticos negativos, han sabido adaptarse al contexto neoliberal y globalizado actual, sin llegar a convertirse en sindicatos clasistas, blancos, de negocios, de sector o rama, etc. Ver, Rehfeldt, U. (2000), *Globalización, neocorporativismo y pactos sociales*.

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

Esta tesis sobre la convergencia de relaciones laborales frente a la globalización, es cuestionada por Locke (1995), mediante su análisis de la economía Italiana en el contexto de la mundialización, considera que este fenómeno al contrario de lo que se plantea, ha conducido hacia una diversificación, más que unificado las estrategias de relaciones laborales y sindicales implementadas dentro de un mismo país, en este sentido Locke (1996) pone de manifiesto que existe una diversidad de modelos de relaciones laborales no solo entre países sino al interior de cada país, destaca la existencia de heterogeneidad interna dentro de una economía nacional única, la italiana, que puede ser resultado de la presencia o ausencia de coaliciones en cada empresa o planta (Katz, citado en Senén, 2006).

Podemos decir que las teorías de relaciones laborales y sindicales que se han presentado se pueden dividir en tres tipos de perspectivas diferentes. La primera es la que plantea una convergencia pura, en donde las relaciones laborales y sindicales se ponen en práctica del mismo modo en diferentes contextos y donde se asume que los resultados serán los mismos en cualquier espacio en donde se apliquen (Kerr, 1963; Dore; 1989 y Womark, et. al., 1992), las relaciones laborales y sindicales se desarrollan sin conflicto, determinadas y optimistas de acuerdo al estilo japonés.

La segunda perspectiva plantea que existe una diversidad de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales (Flanders, 1974; Ferner y Hyman, 1998, Maurice et. al.,

1982 y Locke, 1995), es decir una multiplicidad de situaciones dentro de un mismo país, sector o empresa, dándole matices e impidiendo el poder observar una tendencia específica en las relaciones laborales.

La tercera perspectiva, que plante la tesis de Convergencias Divergentes, en la que localiza la propuesta de las opciones estratégicas elaborada por Katz y Darbshire, (2000), basados en el estudio de Locke (1995), estos autores intentan demostrar teórica y empíricamente mediante un estudio en siete países industrializados, que existe una divergencia de estrategias de relaciones laborales y sindicales, sin negar que existen convergencias.

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

Esta perspectiva no se sitúa en ningún extremo, reconoce que existen similitudes que enfatizan las divergencia, pero también existen divergencias que enfatizan las similitudes dentro de cada país o entre países, es decir, si bien es cierto que existen similitudes en las estrategias de relaciones laborales y sindicales implementadas como lo son: la pérdida de poder de los trabajadores o el outsourcing, también existen divergencias, entre países, sectores productivos e incluso empresas, estas estrategias empresariales no pueden implementarse (ya sea por restricciones institucionales, sindicales, legales, resistencia de los trabajadores por el tipo de tecnología, el producto etc.), sin embargo, es una postura que le otorga gran interés a las instituciones, perdiendo de vista la centralidad del sujeto en la convergencias divergentes de relaciones laborales, alude a que las instituciones son quienes dictan las condiciones sobre que estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales se tienen que seguir.

En este sentido intentando recuperar el papel activo de los sujetos, optamos por una noción de construcción social de las relaciones laborales y sindicales, partimos del supuesto del que no puede existir un modelo de relaciones laborales único y homogéneo, al contrario las relaciones laborales se construyen, desarrollan y transforman, en situaciones concretas (tiempo y espacio), con intereses específicos de los actores que intervienen (sindicato, empresa y trabajadores, estado) y con la capacidad de agencia de los sujetos en interacción con diversas estructuras, en donde estas, no determinan, sino que posibilitan y presionan para accionar en procesos contradictorios, todo embebido de relaciones de poder, de cultura y de subjetividad.

### **III. ESTRATEGIA TEÓRICA-METODOLÓGICA**

El interés central de esta investigación es reconstruir la configuración sociotécnica de los procesos productivos en servicios, a partir de las decisiones estratégicas y su materialización en la configuración de relaciones laborales, sindicales, y el modelo productivo de servicios, en una compañía de telecomunicaciones, específicamente en América Móvil y sus subsidiarias en México Telcel y en Brasil, Claro.

Asimismo reconstruir los procesos de toma de decisión (estratégicas), identificando e interpretando el sentido subjetivo y los factores culturales que influyeron en el empresario-top manager en las decisiones acerca del rumbo de la empresa.

El cómo explicar y abordar este problema nos introduce en una discusión teórica y metodológica: teórica porque es necesario partir de un paradigma epistemológico, es decir, de un conjunto de supuestos metateóricos acerca de cómo observar la realidad, y metodológica referente a qué tipo de relación vamos a establecer entre el sujeto (científico) y el objeto de estudio.

Podemos ubicar en las ciencias sociales tres grandes perspectivas teórico metodológicas; el Positivismo, la Hermenéutica y el Marxismo, las cuales de forma general, pueden resumirse en los siguientes postulados: para el positivismo, la verificación se convierte en la problemática central de método de la ciencia, es decir, plantear hipótesis para corroborarlas en la realidad, procesos, que desde el paradigma positivista son resumidos a través del Método Hipotético Deductivo (MHD), para el cual, la teoría científica consiste en un conjunto de enunciados conectados por reglas lógicas, en este sentido, un hecho se consideraba explicado si era posible demostrar que era consecuencia lógica de las afirmaciones teóricas, es decir, las leyes científicas son resultado de enunciados causales empíricos que describen hechos de la naturaleza y que pueden ser verdaderos o falsos, su verdad o falsedad está determinada por la observación (Hughes y Sharrock, 1999).

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

evaluación de la acción del hombre en las sociedades modernas (Leyva, 2011; De la Garza, 2011).

A partir de tercera postura, la marxista, se nutre la perspectiva de la reconstrucción de la realidad, que recuperamos para fines de nuestro problema de investigación, , considerándola una perspectiva amplia, que permite una extensa explicación del problema presentado: la reconstrucción del proceso de toma de decisiones, manifiestas en las estrategias empresariales internas de la empresa, en donde el interés principal es reconstruir los procesos subjetivos, culturales y las relaciones de poder que dieron sentido a la acción empresarial.

Asumimos la concepción de la realidad que emana de esta perspectiva teórico metodológica, la realidad como situación concreta, situada social e históricamente, que se encuentra en continuo movimiento y se reconstruye permanentemente a partir de la propia praxis de los sujetos involucrados, praxis en donde demuestran que tienen capacidad y potencialidad de imprimir direccionalidad y sentido a dicha realidad, más allá de los condicionantes estructurales (Marx, 2002; Kosík, 1980; Zemelman, 1987; Citados en De la Garza, 2011).

Desde esta concepción de la realidad retomamos la propuesta de configuración<sup>40</sup> planteada por De la Garza (2011), considerando la configuración como un arreglo de características que se extraen de la realidad (aunque teniendo en cuenta la teoría acumulada) y como conjunto de relaciones que definen a un objeto, de tal manera que se parte de la posibilidad de desarticular conceptos de sus relaciones en las teorías originales, considerando que existen relaciones fuertes (asumiendo que estas son las relaciones causales, deductivas y funcionales) o débiles (aquellas que provienen del razonamiento cotidiano, de las metáforas, etc.) entre conceptos en una teoría. Desde la perspectiva reconstructiva y configuracionista se asume que la teoría puede articular conceptos propiamente teóricos con términos del lenguaje común, lo cual permite superar el supuesto de que el concepto posee un contenido a priori antes de ser verificado.

---

<sup>40</sup> De la Garza propone el concepto de *configuración* como una categoría de la metodología reconstructivista, que resulta ser una alternativa al concepto estándar de teoría y su sistema de hipótesis relacionadas entre sí en una forma deductiva. Ver De la Garza, E. (2011) "La herencia del Marxismo en el Configuracionismo".

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

Los conceptos se toman de las teorías no para corroborarse en la realidad, sino como guías heurísticas, como referentes para desarticularlos de sus teorías originales, de acuerdo al problema de investigación, para conformar cuadros de conceptos ordenadores, dimensiones e indicadores pertinentes al problema de investigación, esto implica una correspondencia entre los conceptos teóricos, los indicadores y los datos no de manera deductiva, sino para articular la complejidad de relaciones desde las más concretas hasta las más abstractas (De la Garza, 1989) que intervienen en la elaboración e implementación de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales específicas, resolviendo el problema de la correspondencia, como saltos de niveles abstractos a los concretos, interviniendo en dichos saltos lo lógico y lo histórico al mismo tiempo.

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

En este sentido, el enfoque Configuracionista, plantea la idea de teoría por niveles de abstracción y de una realidad que se estructura también por niveles, en donde el cambio

social resulta de la articulación entre objetividad y subjetividad, a partir de una noción de realidad con contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones, otorgándole un papel central a los sujetos, en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006c: 16).

De esta manera, el paradigma configuracionista otorga la posibilidad de explicar el proceso mismo de toma de decisiones concretizadas en las estrategias empresariales al interno y al externo de la empresa, sin caer en los extremos del determinismo estructural o el voluntarismo, a la vez que involucra dimensiones como la subjetividad, la cultura y el poder.

Desde este enfoque es posible reconstruir el proceso de toma de decisiones empresariales, referentes a la configuración sociotécnica de los procesos productivos de servicios, centrando nuestra atención en las vinculadas a la *tecnología, las relaciones laborales y las sindicales*, implementadas en la empresa y elaboradas por sujetos, en una situación concreta, ante determinadas condiciones estructurales (específicas en cada país, México (el caso de Telmex y Telcel) y Brasil (Claro)).

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

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

## 1. Objetivos

### *a) Objetivos Generales:*

- El interés central de esta investigación es reconstruir la configuración sociotécnica de los procesos productivos en servicios, a partir de las decisiones estratégicas y su materialización en la configuración de relaciones laborales, sindicales, y el modelo productivo de servicios, en una compañía de telecomunicaciones, específicamente en América Móvil y sus subsidiarias en México Telcel y en Brasil, Claro.
- Reconstruir los procesos de toma de decisión (estratégicas), identificando e interpretando el sentido subjetivo y los factores culturales que influyeron en el empresario- top manager en las decisiones acerca del rumbo de la empresa.

### *b) Objetivos Específicos:*

- Reconstruir y definir las particularidades y diferencias institucionales, políticas de Estado, leyes gubernamentales, con referencia a las relaciones laborales y sindicales en los dos países (México y Brasil) y cómo repercuten en la política de la gestión de la fuerza de trabajo.
- Es una investigación comparativa entre e inter empresas, cuyo interés es establecer y explicar, el porqué de las convergencias y/o divergencias en dos empresas de un mismo corporativo “América Móvil”: Telcel en México (en el año 2000 a la actualidad) y Claro en Brasil (en la actualidad).

## 2. Conceptos ordenadores<sup>41</sup> y dimensiones de análisis<sup>42</sup>

Dado que nuestro objetivo es la reconstrucción de la toma de decisiones concretizada en las estrategias empresariales de la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios, las categorías ordenadoras son:

### 2.1 *El concepto ampliado de Empresa*

De acuerdo a nuestro universo de análisis que corresponde al sector servicios de telecomunicaciones, con características diferenciadas al sector industrial, retomamos el concepto ampliado del trabajo propuesto por De la Garza, lo que nos lleva a ampliar el concepto de control del proceso de trabajo y de relaciones laborales (conceptos que más adelante definiremos), en este sentido asumimos también la ampliación del concepto de empresa propuesto por Hernández (2012: 228) que define la empresa como una configuración estratégica, esto es, como un continuo proceso de cambio que combina lo local y lo global, en palabras de Hernández, *la empresa es una colectividad de sujetos en interacción con diferentes estructuras (locales, nacionales y globales) en distintos niveles de la realidad empresarial, con diferentes subjetividades y permeada por culturas (nacional, regional, gerencial y del trabajo), conjuntando las funciones de producción, distribución, comercialización y servicios. Esta configuración de articulaciones de negocios e interacciones (diferentes actores que intervienen, espacios geográficos, políticas públicas, culturas y subjetividades) genera nuevas formas de control de las unidades de los negocios y nuevos significados en las relaciones entre las empresas e intra-empresa* (Hernández, 2012: 229)

---

<sup>41</sup> Se consideró definir los conceptos ordenadores, no en el sentido de elaborar un concepto teórico, sino de utilizar un concepto que permita guiar la investigación empíricamente, algunas de las dimensiones propuestas no contienen un supuesto teórico de tras y su objetivo no está vinculado a realizar un debate teórico posterior, son elementos meramente descriptivos, que nos permiten conocer y describir nuestro objeto de estudio.

<sup>42</sup> Para definir nuestros conceptos ordenadores y dimensiones, se retoma la investigación realizada por la Dra. Marcela Hernández sobre las estrategias empresariales en las maquiladoras de exportación en Aguascalientes, ello con la finalidad de tener una guía que nos permitiera operacionalizar nuestro planteamiento teórico, véase Hernández, Marcela (1999) Nuevas estrategias de Modernización empresarial en Aguascalientes.

*a) Dimensión contextual de las empresas (Telcel y Claro)*

De esta dimensión nos interesa rescatar los elementos descriptivos sobre la empresa, con la finalidad de conocer su historia, los individuos que la conforman, el tamaño de la empresa (número de trabajadores), etc., con el propósito de que sea posible dar un contexto general de la empresa que estamos estudiando:

| <b>Contexto de la empresa</b>               |
|---|
| Ubicación geográfica                        |
| Tamaño de la empresa                        |
| Origen e historia de la empresa             |
| Antigüedad de la empresa                    |
| Cambios generacionales de los empresarios   |
| Números de trabajadores                     |
| Actividad de la empresa                     |
| Servicio que ofrece                         |
| Origen de los insumos y materias primas     |
| Características de las relaciones laborales |

*b) Dimensión de Presiones Estructurales*

Reconociendo que las empresas no operan en el vacío, sino dentro de estructuras externas que presionan pero no determinan la decisión de los empresarios (De la Garza, 1999), nosotros tomamos en cuenta las siguientes estructuras que presionan en la toma de decisiones del empresario:

| <b>Estructuras</b>   | <b>Respecto a:</b>   |
|--|--|
| <b>Mercado</b>   | Ubicación de clientes y proveedores<br>Exigencias de calidad y oportunidades en el suministro<br>Precios y costos<br>Distribuidores<br>Publicidad  |
| <b>Financiamiento a</b>  | Disponibilidad de créditos y otras fuentes de financiamiento<br>Requisitos formales de los créditos<br>Tasas de interés<br>Pasivo de la empresa y amortización de la deuda   |
| <b>Leyes laborales, contratos colectivos y estructura sindical local</b> | Rigidez y flexibilidad de la ley laboral<br>Rigidez y flexibilidad de la contratación colectiva<br>Monopolio sindical local del mercado de trabajo<br>Tipos de relaciones entre el sindicato y las empresas en la localidad<br>Interés sindical por la productividad y calidad |
| <b>Mercado destinado a la tecnología</b>                                 | Origen de la tecnología de la empresa<br>Pago de regalías, asesorías técnicas y patentes<br>Inversión en investigación y desarrollo en la empresa  |
| <b>Mercados internos y externos de trabajo</b>                           | Tipo de fuerza de trabajo disponible: cantidad y calificación  |
| <b>Leyes de seguridad social</b>   | Existencia de tipos de estatutos para la seguridad social  |
| <b>Reglamentos ecológicos</b>  | Existencia de estatutos para la prevención de tipos de contaminantes para el medio ambiente.   |
| <b>Políticas económicas del Estado</b>                                   | Tasas de cambio<br>Tasas de interés en compras gubernamentales<br>Fomento al crecimiento industrial<br>Fomento a la exportación<br>Fomento a la continua capacitación<br>Políticas vinculadas a las relaciones laborales y sindicales  |

*c. Dimensión cultural de las empresas (Telcel y Claro)*

Bajo el supuesto de que la cultura es un elemento presente en la empresa, construida por los sujetos, y que por tanto influye en la decisión empresarial. La cultura implica reglas, prácticas y elementos simbólicos a través de los cuales se busca generar significados en el mundo empresarial, tomando en cuenta que para explicar esta dimensión es necesario

reconocer las interacciones y prácticas sociales que se generan al interior de la empresa, atendiendo a las relaciones que se establecen entre distintos actores (empresarios-directivos, directivos-directivos, directivos-trabajadores, trabajadores-trabajadores, trabajadores-clientes), tomando en cuenta diversas prácticas, desde cómo se trabaja, qué comportamientos se desalientan, qué comportamientos se recompensan, qué comportamientos se castigan, quiénes y cómo se participa en la toma de decisiones, cómo se da la comunicación entre niveles, para lograr explicar esto, retomamos los códigos propuestos por Hernández (2003), ya que nos permiten operacionalizar el concepto de cultura<sup>43</sup>.

| <b>Códigos</b>     | <b>Respecto a:</b>  |
|--------------------|---|
| <b>Tradiciones</b> | Tradiciones y costumbres de la empresa que se manifiestan en fiestas, premios o reconocimientos.  |
| <b>Mitos</b>       | Preservan y recuperan el aspecto histórico del origen de la empresa y su consolidación como resultado de un esfuerzo individual o colectivo.  |
| <b>Ritos</b>       | Ceremonias que expresan los valores de la cultura empresarial, como ceremonias de aniversario.  |
| <b>Artefactos</b>  | Tales como el logo de la firma, arquitectura del edificio, estilo y diseño de la documentación, símbolos de status (vestimenta, autos de la compañía, estacionamientos reservados). |

*d) Dimensión “tipo” de empresa según pertenencia a familia y dirección*

| <b>Tipo de empresa</b>                         | <b>Dirección a cargo de:</b>  |
|--|---|
| <b>Empresa Familiar</b>                        | Empresa que pertenece a una familia y la dirige la familia.   |
| <b>Empresa Familiar Científica-Profesional</b> | Empresa que pertenecer a una familia que es dirigida por profesionistas, donde la dirección es de carácter científico.              |
| <b>Empresa Familiar Capital</b>                | Empresa pertenece a una familia, donde prima la ganancia, las acciones, la expansión, etc., por sobre las decisiones de la Familia. |

<sup>43</sup> La cultura se analiza haciendo referencia en los campos subjetivos (valorativo, sentimental, de razonamiento cotidiano, cognitivo, estético) que a continuación se enuncian.

## 2.2 Empresario

Retomamos la definición de empresario realizada por Hernández (2007) que lo define como un sujeto (actor social) que genera cultura y significados no solo económicos, que ocupa una posición dentro de la estructura productiva (sea el dueño de los medios de producción o por delegación cumpla las mismas funciones) que le permite ejercer el poder de decisión, sobre el entendido de que el empresario realiza diferentes prácticas, tales como: resolver problemas, planear estrategias, diseñar y organizar el trabajo; es decir toma decisiones bajo una perspectiva propia derivada de sus intereses y de su subjetividad.

Considerando que empresario no se encuentra aislado, sino embebido en redes social, lo que le permite construir un tejido social (redes sociales y económicas) con otros empresarios, con el Estado, familia, políticas, económicas, religiosas, de clase empresarial, que si bien se configuran en distintos ámbitos, impactan en el trabajo y en el proceso de toma de decisiones vinculadas a la empresa. En ese sentido, buscando indagar acerca de las dimensiones principales que articulan al empresario como sujeto social y económico, consideramos dos dimensiones de análisis:

### *a) Dimensiones subjetivas del empresario*

Entendiendo la subjetividad de manera sintética, como el proceso de dar sentido a la acción empresarial, es decir, *como el aparato de dar sentido y decidir la acción* (De la Garza, 2003: 15), a partir de esta definición es posible encontrar campos de la subjetividad, que entienden como los espacios diversos que permiten dar sentido porque contienen elementos acumulados para dar sentido socialmente, como proceso que incorpora a los códigos acumulados creando configuraciones subjetivas para la situación concreta (De la Garza, 2003: 23). De ahí la pertinencia de incorporar los siguientes campos de subjetividad por que son estos los que nos permitirán establecer las configuraciones subjetivas en el proceso de toma de decisiones empresariales<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Estos campos se retoman como elementos de análisis a partir de una investigación ya probada en varias ocasiones, sobre configuraciones subjetivas realizadas por la Dra. Marcela Hernández como metodología de cómo construir las configuraciones subjetivas de empresarios.

*Subdimensiones por campos de análisis:*

***Campo cognitivo:*** son aquellas estructuras de conocimiento a nivel individual que conforman mapas mentales con el cual el individuo procesa, almacena y recupera la información construyendo marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento organizados en la memoria. Este conocimiento se origina en diferentes niveles de generalidad como en la experiencia de los individuos. Se puede decir que es la información acumulada en la autobiografía o registros de eventos y sucesos externos que realizan otras personas y que son recuperados. El objetivo de incorporar esta subdimensión es reconocer los supuestos teóricos y/o empíricos de otras ciencias o disciplinas que se manifiestan en la toma de decisiones del empresario tales como:

*Información acumulada en la autobiografía,* se basa en la experiencia vivida, o bien, por el registro de eventos y sucesos externos que realizan otras personas y que son recuperados.

*Información formal o científica:* se trata de reconocer los supuestos teóricos y/o empíricos, y de otras ciencias o disciplinas que utiliza el manager o Director en su argumentación para justificar y legitimar sus decisiones.

*Evaluación de la información:* por este entendemos la valoración que hace el individuo sobre la información. La evaluación positiva o negativa de los diferentes aspectos que conforman la toma de decisiones y que también se pueden establecer con base a asociaciones y analogías.

***Campo de Sentimientos:*** Entendido en relación a lo afectivo, en la generación de emociones que pueden traspasar las fronteras del trabajo empresarial. Por lo que se trata de reconocer aquellos sentimientos que logran influir en las tomas de decisiones.

*Lo afectivo:* es decir, la emoción específica de un estado de sentimiento o sensación.

*Procesos de expresión:* entendemos estos procesos como las manifestaciones corporales.

*Percepción psicológica:* son las emociones cognitivas.

En este sentido se busca establecer y reconstruir los componentes de la percepción y los sentimientos en la argumentación para la toma de decisiones.

***Campo estético:*** considerado como la experiencia en la que se distingue lo bello de lo no bello, lo desagradable de lo agradable, es aquello cuya contemplación es placentera, que tiene un significado y sentido, por lo tanto se experimenta, percibe y se recuerda, este campo se vincula a los orígenes perceptivos o figurados que tenemos de lo bello o lo feo, que en diversas situaciones manifestamos.

***Campo valorativo (moral):*** se construye el sentido de la decisión a través de los valores morales e intereses y que se convierten en norma moral que son manifiestos en las diversas situaciones, este campo se puede manifestar de dos formas distintas:

*Valorización de características psicológicas:* hacen referencia a las características y cualidades que debe de poseer el sujeto que decide (empresario), relacionadas con el apego a la innovación, la propensión al riesgo, así como la valorización de características socio-demográficas, tales como la edad, escolaridad, status socio-económico, poder, etnia, prestigio, etc.

*Conjunto de normas y conductas:* estas son asociadas a la posición del Director al interno de la empresa, incluye los canales informales de actuación de quien toma las decisiones.

***Campo de razonamiento cotidiano:*** al incorporar esta subdimensión se intenta incorporar las funciones que tiene el pensamiento cotidiano en una situación específica (toma de decisiones del empresario que impactan a la empresa), que es manifiesta en el comportamiento diario que efectúan los individuos en los diferentes tipos de actividad que realizan, sobre el supuesto de que el comportamiento es resultado de una jerarquización con base a los campos subjetivos (premisas cognitiva, valorativas, estéticas y sentimentales).

Una de las formas que toma el campo del razonamiento cotidiano son:

*Pragmático:* referentes a un uso práctico del conocimiento.

*Probabilístico:* en donde las acciones hacen referencia a fundamentos que son objetivadas en las costumbres, las tradiciones y el hábito.

*Imitación:* la toma de decisiones esta relacionada a una actividad o comportamiento con base a un valor social, ideológico o de sentimiento)

*Analogías:* la toma de decisiones esta basada en una relación de juicio, de personas, situaciones o acontecimientos, elementos que son utilizados para conformar el modelo de acción.

*Hipergeneralización:* la toma de decisiones esta basada en la analogía y el juicio (sucesión de un caso a otro) como factores que permiten generalizar la solución.

El objetivo de incorporar este campo es lograr establecer si el sujeto o sujetos que toman las decisiones, son sujetos activos que rompe con prejuicios. Al mismo tiempo el interés es definir la procedencia de estos contenidos, de tal manera que sea posible establecer la existencia de una cultura local, regional o que responde a una situación de clase.

| <b>Campos</b>                 | <b>Refiere a:</b>                            | <b>Particularidades</b>   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Cognitivo</b>              | Información basada en la experiencia         | Información basada en las vivencias, las experiencias acumuladas en la autobiografía, por el registro de eventos y sucesos externos que realizan otras personas y que son recuperados para la toma de decisiones. |
|                               | Información formal o científica:             | Recupera los supuestos teóricos y/o empíricos, y de otras ciencias o disciplinas que utiliza el manager o Director en su argumentación para justificar y legitimar sus decisiones.                                |
|                               | Evaluación de la información:                | Valoración realizada sobre la información, puede ser positiva o negativa. Esta valoración también puede establecerse por medio de asociaciones y analogías.   |
| <b>Razonamiento cotidiano</b> | <i>Pragmático</i>                            | Uso práctico del conocimiento   |
|                               | <i>Probabilístico</i>                        | Objetivado en costumbres y tradiciones  |
|                               | <i>Imitación</i>                             | Acciones basadas en valores sociales, sentimientos e ideologías   |
|                               | <i>Analogías</i>                             | Juicios de personas, situaciones, eventos que sirven de referencia para crear modelos de acción   |
|                               | Hipergeneralización                          | Juicios o analogías realizadas que en la acción empresarial, llevan a realizar generalizaciones   |
| <b>Sentimientos</b>           | Lo afectivo                                  | Estado emocional como el: Odio, Envidia, Amor, Celos.   |
|                               | Procesos de expresión                        | Gestos, señales con el cuerpo   |
|                               | Percepción psicológica                       | Emociones cognitivas-valorativas  |
| <b>Valorativo</b>             | Valorización de características psicológicas | Propensión a la innovación<br>Propensión al riesgo<br>Propensión a la creatividad   |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| <b>Estético</b> | Valorización de características socio-demográficas | Edad, escolaridad, status socio-económico, prestigio, estatus socio-económico. Etnia, etc.   |
|                 | Conjunto de normas y conductas                     | (Asociadas a la posición del Director al interno de la empresa) Se incluye los canales informales de actuación de quien toma las decisiones. |
|                 | Bello  | Son significados y sentido que se experimenta, se percibe y se recuerda sobre lo “agradable”, bonito, admirable, lo lindo, etc.,             |

**Fuente: Realizado en base a Hernández, R. M. (2003) Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales: Tres estudios de caso en Aguascalientes.**

*b) Dimensión de toma de decisiones del empresario*

Esta dimensión hace referencia a los estilos de mando y tipos de liderazgo, que se ejercen y establece la empresa, nos interesa resaltar como se dirige, que tendencia existe en la toma de decisiones dentro de la empresa, para lo cual tomamos tres estilos de mando:

*Carácter centralizado/descentralizado:* este tipo de mando hace referencia a una toma de decisiones que establece el empresario o por el contrario involucra en éstas a otros sujetos.

*Tipo formal:* hace referencia a un estilo de mando de tipo burocrático, donde el empresario establece un equipo de especialistas para la toma de decisión.

*Tipo Información:* este tipo de decisiones pueden ser internas o externas, basadas en la información oficial establecida que se encuentra relacionada con la empresa.

| <b>Tipos de toma de decisiones</b> | <b>Particularidades</b>   |
|------------------------------------|---|
| <b>Centralizado</b>                | El empresario toma las decisiones por sí mismo.<br>El empresario involucra a los otros<br>La toma de decisiones pasa por diferentes niveles jerárquicos<br>El empresario delega las decisiones  |
| <b>Tipo Formal</b>                 | Para la toma de decisiones se establecen procedimientos<br>Se procede más flexiblemente<br>Existencia de consideraciones informales<br>Existencia de acuerdos a lo requerido o deseable<br>Existencia de una estructura de comunicación y consulta del tipo formal o informal.<br>Existen términos de dinero o recursos |
| <b>Tipo Información</b>            | Toma de decisión de implementación directa<br>Se recurre a la realización de síntesis informativas<br>Se consulta y enlista la información clave  |

### *2.3. Estrategias empresariales*

Bajo el supuesto de que la forma en que se objetiva la toma de decisiones del empresario es la estrategia empresarial, cuyo análisis permite superar la dicotomía entre empresa y empresario. Definimos la estrategia empresarial como resultado, no solo de la racionalidad instrumental (relación costo-beneficio), sino también como el resultado de la evaluación que hace la gerencia de la situación y del futuro; como siempre la información es incompleta, implica un proceso en parte subjetivo (definimos subjetividad como el proceso de dar sentido, de interpretar una situación), a lo que se le suma la manera en como se relacionan los empresarios con otros sujetos y en esta relación cuenta la concepción subjetiva que se tienen unos con respecto de los otros (sindicato, trabajadores, gobierno, gerentes), enmarcada en relaciones de poder y permeada por la cultura (Hernández, 2012: 28).

Se plantea un análisis de las estrategias desde tres dimensiones interrelacionadas entre sí (Hernández: 2012: 53). El primero, donde los actores que intervienen en la planeación y la implementación son los directivos, mandos medios, trabajadores, líderes sindicales; este nivel hace referencia al proceso internos de la empresa, que implica, las decisiones sobre la organización del trabajo, el nivel tecnológico, la gestión de la mano de obra y gerencial, el perfil de mano de obra, las relaciones gerenciales, laborales y sindicales, la cultura empresarial, gerencial y de trabajo, es decir, la configuración sociotécnica de los procesos de trabajo, todos estos elementos que hacen referencia a la restructuración productiva, encaminados a incrementar la productividad o calidad del proceso o de los productos (Hernández, 2003 y 2007).

En un segundo nivel dirigido al exterior de la empresa, que aunque repercuten al interno, involucra otro tipo de proceso como las alianzas estratégicas, las estrategias de comercialización, distribución y logística, la inserción dentro de una cadena global de producción que supone contar con ventajas comparativas de primer orden, como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio, pero también otro tipo de actores como el gobierno, los secretarios (de dependencias relacionadas con este nivel) con el sistema político, con los sindicatos,

proveedores y clientes, así como las relaciones entre estos y las instituciones (Hernández, 2009). Ambos niveles se configuran en un contexto nacional y regional, y repercuten en la empresa, sin embargo, el tercer nivel también impacta en la empresa, al interior y exterior, pero este hace referencia a las estrategias macroeconómicas que emanan de las corporaciones en lo global, lo nacional así como su impacto en diferentes niveles y en su implementación.

Bajo esta perspectiva de análisis se generaron las siguientes dimensiones:

*a) Dimensión de Estrategias Empresariales de configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios*

Las estrategias empresariales al interior de la empresa implican decisiones vinculadas al proceso productivo en cuanto a tecnología, relaciones laborales, organización del trabajo, el proceso de trabajo, gestión de mano de obra y gerencial, cultura corporativa, gerencial y laboral, todas estas analizadas bajo el eje de estructura-subjetividad-acción y mediadas por la cultura y el poder.

Para introducirnos a las estrategias al interno de la empresa, partimos del concepto ampliado de trabajo propuesto por De la Garza, que parte de una alternativa al concepto clásico abriendo espacios para poder explicar sectores con características diferenciadas del sector industrial, como es el caso de los servicios, un sector heterogéneo caracterizado por la producción inmaterial, en la cual no es posible separar producción, circulación y consumo. Las especificidades del trabajo en servicios implica un objeto de trabajo, que puede ser material e inmaterial, en particular la revalorización de objetos simbólicos de trabajo, que hace referencia a una actividad laboral que no solo implica lo físico y lo intelectual sino más analíticamente las caras objetivas y subjetivas de dicha actividad. (De la Garza, 2006b:7), al mismo tiempo que permite incorporar nuevos actores que para el caso del sector servicios de telecomunicaciones es imposible de omitir, nos referimos al cliente.

El cliente es un actor que participa activamente en el proceso de trabajo, al realizar actividades que antes ejecutaba personal contratado, la influencia de este actor en las relaciones laborales se manifiesta en su injerencia directa y/o indirecta en los despidos, las sanciones, la vigilancia, supervisión y el control del proceso de trabajo, así como en la

rapidez y eficacia del servicio que ofrece la empresa, de tal manera que como De la Garza (2008) asevera, la participación de este tercer actor en el caso de los servicios, permite indudablemente ampliar el concepto de *control del proceso de trabajo y de relaciones laborales*, donde la participación del cliente no puede soslayarse a un elemento que se acopla al servicio, se trata de una relación compleja, donde su actuar responde a la conjunción de una serie de situaciones no controlables en muchos de los casos, pero que si se encadenan con otros elementos, como es el perfil de los trabajadores con los cuales interactúan (Hernández y Garabito, 2010).

*a) Control del proceso de trabajo*

Bajo el supuesto de que los procesos de trabajo están atravesados por diversas estrategias de control (control técnico, administrativo, autocontrol), que mantienen una relación de complementariedad y tensión entre sí, al mismo tiempo que implican ciertas interacciones igualitarias o jerárquicas, que estas interacciones ponen en juego símbolos y sus intercambios o negociaciones, que implican reglas formales e informales, en relaciones con determinadas estructuras (De la Garza, 2009: 8).

Para el caso de los trabajos que pertenecen al sector servicios, a lo anterior le sumamos el control del cliente, como actor que es capaz de ejercer presión simbólica para la realización del trabajo en el espacio y tiempo esperado, y con la calidad requerida por este; esta presión puede traducirse en interacciones, peticiones, reclamos hasta la demanda legal, según el caso, sin excluir el uso de la fuerza física o simbólica por parte del cliente o del trabajador (De la Garza, 2008). La presencia del cliente redefine y complejiza el problema del control del proceso de trabajo, mediante su intervención en el proceso de trabajo y las relaciones laborales.

Cada uno de estos procedimientos de control dentro del proceso de trabajo fluyen a través de *canales oficiales* (institucionalizados), e *informales* (grupos de trabajo, en las costumbres y las prácticas concretas en el trabajo, así como en las interacciones que se dan cotidianamente en el ámbito productivo), cabe señalar que el control se relaciona no solo con vigilancia y castigos, sino con los premios y recompensas que

se le pueden otorgar al trabajador si este cumple las reglas (formales e informales), o las cuotas de productividad que le han sido asignadas.

*b) Mecanismos de Resistencia:*

Son las diferentes formas que utilizan los trabajadores para resistirse no solo al control y la vigilancia en el proceso y el espacio de trabajo, sino a la imposición de estrategias corporativas (costumbres, ritos, hábitos, etc.) que pueden ser:, encaminadas a imponer una cultura corporativa o identidad a los trabajadores con la empresa, lo que pone de manifiesto relaciones de poder existentes entre los diversos actores que participan en las relaciones laborales, dichos mecanismos de resistencia pueden ser:

*Individuales:* que se expresan en actitudes de rechazo, negación al trabajo o a la empresa, sabotaje, etc., (Castillo y Prieto, 1990), pero que no paralizan la producción de manera total, aunque sí generan tensión en cuanto a la autodisciplina del trabajo (Hernández, 2012: 103).

*Colectivas:* se manifiestan en la huelga, o en manifestaciones colectivas.

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

Se retoma el concepto de Configuración sociotécnica acuñado por De la Garza como una alternativa al concepto de modelo productivo, un concepto abierto y dinámico que recupera la historicidad, ambigüedad y agencia en los sujetos, es una dimensión que incluye el arreglo tecnológico, la organización del trabajo, las relaciones laborales, las cultura (corporativa, gerencial, laboral), perfil de la fuerza de mano de obra.

*a) Perfil de la fuerza de mano de obra y gerencia*

Son las características sociodemográficas de los trabajadores y gerentes, así como las formas de contratación que laboran dentro de la empresa (departamento, sección, área), no con el objetivo no de realizar una descripción del perfil de la mano de obra, sino como datos que nos permitan reflexionar sobre la relación entre el perfil de mano de

obra y gerencia y su implicación en la organización del trabajo, la rotación laboral, y la disposición de ejercer relaciones laborales flexibles.

| Perfil de Mano de obra   | Perfil de Gerencia   |
|--|--|
| Categoría ocupacional<br>Sexo<br>Edad<br>Nivel de escolaridad<br>Antigüedad<br>Capacitación recibida<br>Tipo de contratación | Edad<br>Género<br>Lugar de origen<br>Nivel de escolaridad<br>Lugar donde realizó sus estudios<br>Puesto actual<br>Aspectos evaluados para ingresar a la empresa<br>Puestos anteriores en la empresa o fuera de ella<br>Antigüedad en la empresa<br>Principal actividad que desarrolla. |

### b) Tecnología

Entendemos tecnología, como todo tipo de conocimiento científico aplicado a la producción, para lo cual es necesario (más allá de definirlo) que entendemos por tecnología el observar el proceso de trabajo, de tal manera que podamos establecer como la tecnología se vincula con el proceso de trabajo (hablemos de proceso teologizados, computarizados, etc.) en los distintos niveles tecnológicos de acuerdo a la etapa del proceso productivo, así como la inversión en investigación y desarrollo tecnológico dentro de la empresa (si la empresa compra o produce la tecnología).

Para fines analíticos nosotros dividimos esta subdimensión en dos enfoques:

- I. Tecnología Dura:** en donde se integran aspectos de la organización del trabajo, relación estrictamente técnica entre maquinaria, equipo y sistemas de abastecimiento, sistemas de máquinas, dispositivos, herramental lay out, características de ensamble, mecanismos de control y flujos de proceso.
- II. Tecnología blanda:** refiere a la calificación, da cuenta de las características organizacionales referidas a la distribución de la mano de obra o fuerza de trabajo no solo en cuanto a su espacio sino en la distribución de acuerdo a sus atributos de conocimientos y/o habilidades, responsabilidades en el proceso de producción, también da cuenta de las características de la organización del trabajo, en tanto estrategia gerencial de control y asignación de niveles de mando, planeación, supervisión e implementación,

es decir, de la gestión de la producción en su conjunto. (De la Garza, 1993: 52-60).

*Nota: se definirá el nivel de tecnología (Alto, Bajo o Medio) con base a un análisis detallado de la documentación referida a innovaciones tecnológicas, investigaciones empíricas realizadas al respecto y en la observación directa en la empresa.*

#### *a) Relaciones Laborales y Sindicales*

Definimos las relaciones laborales como el conjunto de relaciones sociales que se generan en el trabajo, que incluyen los aspectos de regulación colectiva de las condiciones de empleo, de trabajo y del proceso de trabajo, tales como las normas formales o informales los procedimientos y mecanismos mediante los cuales se regulan las relaciones en el trabajo, así como los agentes que las conforman (Köhler y Martín, 2005).

Reconociendo la importancia de los actores (Estado-empresa-sindicato- trabajadores) en la construcción de las relaciones laborales, dentro del sector servicios hay que añadir un actor que participa de manera activa: el *cliente*. Con la inclusión del cliente en el momento de la producción se amplía el concepto de Relaciones laborales clásico<sup>45</sup>, esto, porque puede ser el caso (en muchas ocasiones lo es) que el buen trato al cliente puede ser pactado en la relación laboral, en este sentido el cliente que no es patrón ni obrero, pero que frente al incumplimiento de esta norma (buen trato, servilismo, cortesía) puede acudir a instancias de regulación diseñadas para el trabajador, en donde eventualmente puede también recurrir al derecho civil o al penal, la presión del cliente (la regulación del trabajo) puede encontrar apoyo en reglas de la organización que emplea al trabajador -las horas de entrada, igual que las horas de salida, pueden ser motivos de disputa. En palabras de Enrique de la Garza (2009: 10) las reglas burocráticas de la empresa pueden ser usadas por los usuarios y con esto adquirir un carácter tripartito en la práctica la regulación laboral.

---

<sup>45</sup> El concepto clásico de relaciones laborales hace alusión a la existencia de reglamentos formales (cuerpos de leyes, contratos y convenios) o costumbres y una relación laboral donde existen solo dos sujetos extremos en cooperación o conflicto (empresario-trabajadores).

Además de lo anterior, la relación laboral involucra diversos niveles de análisis, no solo al interior de la empresa, se extiende a las relaciones entre la casa Matriz y sus proveedores, el de la casa Matriz y sus filiales, esto es, implica además de la intervención del cliente, la política de la matriz en torno a lo laboral y lo sindical, al mismo tiempo que la aceptación y negociación de la política gubernamental referente a las leyes laborales y sindicales, en otras palabras, es entablar una relación con instituciones políticas y sus actores (negociación de primer, segundo y tercer orden que involucran a los tres niveles de las estructuras) (Hernández, 2012: 228).

Incorporamos a lo anterior, al concepto de relaciones laborales y sindicales problemas contemporáneos como las relaciones de poder en torno a la bilateralidad o unilateralidad en la toma de decisiones; la rigidez o flexibilidad de las relaciones laborales; la bilateralidad y flexibilidad consensuada, negociada o conflictiva (De la Garza, 2006c: 30).

Por lo cual consideramos una dimensión básica en el establecimiento de las relaciones laborales y sindicales el poder de decisión de la empresa, trabajadores y sindicato.

**Flexibilidad de las Relaciones Laborales:** devienen de las nuevas estrategias gerenciales de organización del trabajo mediante la flexibilización de la relación laboral mediante prácticas como la contratación de eventuales y subcontratados, mayor movilidad interna y polivalencia de trabajadores, o a través de nuevos esquemas de remuneraciones con presencia creciente de los bonos de productividad y calidad, y de desregulación macro de los contratos colectivos de trabajo y de las leyes laborales, es decir, la flexibilidad puede funcionar en el nivel micro (lugar de trabajo, departamento o empresa) en un nivel meso (corporación, rama o zona) o del sistema de relaciones industriales, abarcando en este último caso la regulación del conflicto, la negociación colectiva, las leyes laborales, la seguridad social y los pactos corporativos en las relaciones laborales. Podemos incluir diversas formas de flexibilidad cada una de ellas divididas en una modalidad interna y otra externa (De la Garza, 2002b):

*i. Flexibilidad salarial:* la interna se presenta en la variación de los salarios en función de los resultados de la empresa y en su modalidad externa, en la de sindicalización de los salarios y la reducción de las cargas sociales patronales.

ii. *Flexibilidad numérica*: la interna se observa en los contratos de duración limitada o para una tarea definida y para la adaptación de los efectivos del personal a la fluctuación coyuntural, mientras que cuando es externa se advierte en los trabajadores interinos, el trabajo a distancia, el trabajo a tiempo parcial, y los independientes.

iii. *Flexibilidad de la jornada de trabajo*: la interna esta manifiesta en la modulación de los horarios, en el horario continuo, el trabajo nocturno y el trabajo de fines de semana, mientras que la flexibilidad externa se revela en la reducción de la jornada de trabajo y la alternancia trabajo-formación.

iv. *Flexibilidad técnico-organizativa o funcional*: en la interna se observa la polivalencia, en el compartir el trabajo, la recualificación y el reciclaje; por otro lado, la externa se da en la subcontratación.

| <b>Tipo de Flexibilidad de las relaciones laborales</b> | <b>Particularidades</b>  |
|---|--|
| Flexibilidad salarial                                   | Productividad y calidad<br>Puntualidad y asistencia<br>Capacitación                  |
| Flexibilidad numérica                                   | Empleados subcontratistas<br>Trabajadores eventuales<br>Trabajadores de confianza    |
| Flexibilidad de la Jornada de Trabajo                   | Elasticidad en la jornada y en los tiempos extra                                     |
| Flexibilidad técnico-organizativa                       | Polivalencia<br>Movilidad interna<br>Eliminación del escalafón ciego<br>capacitación |

I. *Relaciones Sindicales*: En cuanto a la relación sindical, entendemos que esta incluye las formas de control de la organización sindical sobre los trabajadores, de éstos sobre la organización sindical, de la empresa a la organización sindical, de organización sindical a la empresa, reconociendo los factores externos en los procesos internos de la vida sindical, como el Estado, o los que dan mayor importancia los internos sea en sus aspectos formales (normas que regulan la vida sindical) o informales (Fosch, 1990).

De la Garza manifiesta que es posible resaltar tres tipos de negociación sindical con relación al proceso de trabajo, cambio tecnológico y gestión de mano de obra.

- i. *Relaciones unilaterales:* caracterizadas por que las decisiones concernientes a en la regulación del uso de la fuerza de trabajo, el contrato colectivo, las condiciones de trabajo, proceso de trabajo y modernización, son tomadas por el empresario, sin intervención del sindicato.
- ii. *Relaciones Bilaterales:* son aquellas en las que se plantea que ante la propuesta de modificar el contrato colectivo, las condiciones de trabajo, proceso de trabajo y modernización dentro de la empresa, se garantiza al sindicato ser un interlocutor entre los trabajadores y la empresa
- iii. *Relaciones Flexibles:* Es un tipo de relaciones laborales que devienen de las nuevas estrategias gerenciales de organización del trabajo, mediante la flexibilización de la relación laboral mediante prácticas como la contratación de eventuales y subcontratados, mayor movilidad interna y polivalencia de trabajadores, o a través de nuevos esquemas de remuneraciones con presencia creciente de los bonos de productividad y calidad. Lo cual llevo a una reestructuración del sindicalismo y la descentralización de decisiones sobre gestión de la mano de obra, sobre el proceso de trabajo.

| Tipo de flexibilidad de las Relaciones Sindicales | Particularidades   |
|---|--|
| <b>Relaciones Unilaterales</b>                    | Las decisiones son establecidas por la gerencia e inducidas a los trabajadores sin consultar al sindicato  |
| <b>Relaciones Bilaterales</b>                     | Colaboración de los trabajadores y sindicato con la gerencia en cuestiones de empleo, de toma de decisiones sobre organización del trabajo, cambios tecnológicos, gestión de la mano de obra, etc. |
| <b>Relaciones Flexibles</b>                       | Toma de decisiones descentralizadas, sobre gestión de mano de obra y proceso de trabajo, incluyen la participación de empresas subcontratistas.  |

*b) Organización del trabajo y Gestión de Mano de Obra ( y Gerencial)*

La organización del trabajo es el vínculo entre fuerza de trabajo y los medios materiales de producción, tales como los objetos y los medios de trabajo, es decir, las estructuras en las que se combinan los recursos técnicos y humanos, para obtener el producto (en nuestro caso el servicio) con las características deseadas. Combinación que implica un tipo de división del trabajo, el cual puede ser a nivel de departamentos dentro de la empresa, dentro de un mismo departamento, en tanto, las estructuras de mando (vertical) y en la línea de producción (horizontal), lo cual requiere control y supervisión de ésta división del trabajo, así como de reglas formales o informales y de determinados niveles de autoridad, jerarquías y estilos de mando que requieren de canales de comunicación para transmitir órdenes e información sobre la producción.

**Organización del Trabajo**

Categorías de trabajadores  
Funciones de los puestos  
Trabajo segmentado y estandarizado o bien polivalencia del trabajo en equipo  
Separación o no entre tareas de producción, mantenimiento y control de Calidad y supervisión  
Trabajo individualizado o formas grupales  
Determinada forma de realizar las tareas productivas:  
Métodos de trabajo  
Formalización de los procedimientos o no  
Rotación interna de los trabajadores o no  
Cargas de trabajo, ritmo e intensidad  
Ciertas jerarquías, estilo de mando y formas de comunicación  
Instrumentalismo o involucramiento e identidad corporativa o no  
Gestión de la mano de obra:  
Formas de reclutamiento de mano de obra  
Capacitación  
Ascensos  
Despido  
Salario, prestaciones, bonos e incentivos

*c) Cultura (corporativa, gerencial y laboral)*

Retomamos la definición planteada por De la Garza de Cultura, entendiendo a ésta como la acumulación social de significados que forman parte del proceso de dar sentido

a la acción (De la Garza, 2007: 7), partiendo del supuesto de que no existe una única cultura sino una diversidad de estas que pueden ser corporativas (empresa), gerencial (directivos) y/o laboral (trabajadores), las cuales conviven dentro de la empresa sus diversos departamentos, siendo un elemento importante en la conformación de una configuración sociotécnica específica.

*Cultura corporativa:* es el proceso por el cual se convierte una estrategia, planeada parcialmente, permitiendo fijar los objetivos y metas, y transformándolos en valores compartidos (Hernández, 2003: 64), sin embargo sostenemos que la cultura emanada del corporativo no puede establecerse de manera lineal hacia los empleados, pasa por un proceso de interpretación y resignificación no solo de los trabajadores, sino de los gerentes y directivos que da un propio sentido a esta cultura corporativa y que en un momento dado pueden incluso llegar a rechazarla u oponerse a esta.

*Cultura gerencial:* se conforma por la cultura emanada del corporativo y que ha sido resignificada mediante la visión del mundo de Gerentes y/o Directivos, quienes construyen una nueva cultura conformada no solo por sus propios códigos y significados, sino derivada del proceso donde confluyen cultura regional, local y laboral, que median en la constitución de una configuración cultural dentro de la empresa, configuración cultural que interviene en la acción empresarial.

*Cultura laboral:* Se desarrolla dentro de contextos y relaciones de poder específicos, es el resultado de la interacción con otras culturas (la que emana del corporativo, la gerencial); surge a partir de las prácticas sociales, experiencias comunes y las vivencias que tienen los trabajadores en su espacio de producción, así como de los significados atribuidos por individuos a su trabajo que los predispone, tanto a pensar como a actuar de maneras particulares con respecto a ese trabajo (Watson, 1980:86), donde incluimos también los significados vinculados a otros mundos de vida de los trabajadores como: la familia, las amistades, las costumbres, la religión, etc.

*b) Estrategias Empresariales hacia el exterior que impactan la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios de la empresa.*

Existen otras estrategias que influyen en la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios, pero que tienen que ver hacia el exterior de la compañía, este tipo de estrategias dirigidas al exterior de la empresa implican el establecimiento de vínculos con otras empresas o bien con otras instituciones.

Este tipo de estrategias se dividen en dos niveles, una estrategia macro que implica grandes estrategias globales como lo es la *externalización*. Es decir una vinculación entre empresas basada en la subcontratación, referida a las formas de contratación de actividades que antes se realizaba por la empresa y que ahora son trasladadas a un tercero. Una de las características principales de la externalización es la carencia de una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario (Iranzo y Leite, 2006:268), esta estrategia impacta de manera indudablemente en como se van configurando las relaciones laborales y sindicales dentro de la empresa.

Otro nivel de la estrategia al exterior de la empresa esta vinculada a la Joint Venture (alianza estratégica), cuya finalidad en términos generales es la búsqueda de nuevos mercados, mediante la alianza estratégica, se posibilita el acceso a mercados extranjeros que requieren de grandes inversiones y de un know-how específico del país en el que se intenta entrar, donde uno de los socios suele ser una empresa nacional que conoce el mercado, y el otro socio es aquel que pretende introducir su producto.

Las estrategias de distribución, comercialización, logística, la inserción a una cadena global de producción que supone contar con ventajas comparativas de primer orden, como el dónde adquirir o desarrollar la tecnología, lograr la participación de inversión extranjera, el establecimiento de redes de clientes y proveedores, el desarrollo o adquisición de marcas de prestigio.

**Estrategias empresariales al exterior que impactan en la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios**

**Estrategia global macroeconómica de:  
Externalización o subcontratación**

**Estrategia al exterior de la empresa respecto a:  
Comercialización, distribución y logística  
Adquisición de marcas y expansión**

**Alianzas estratégicas con:  
Empresas  
Clientes  
Proveedores  
Actores Políticos  
Actores gubernamentales**

Tomando como base las dimensiones de las estrategias empresariales, vamos a reconstruirla a partir de las prácticas, reconociendo y entendiendo que hay dos momentos: la planeación y la implementación. Después de elaborar las estrategias el empresario (o decisor) se enfrenta al proceso de implementación de dicha estrategia, en este proceso se encuentra ante factores estructurales, a relaciones de poder y a procesos de resignificación de los sujetos que pueden modificar dicha estrategia. Es decir, el proceso de implementación de la estrategia implica reconocer las relaciones de poder y las presiones estructurales a la par de la cultura y la subjetividad como elementos que median en la implementación o no de dicha estrategia planeada.

### ***3. Universo de Observación y Unidad de Análisis.***

La presente investigación se ubica en el corporativo América Móvil, empresa transnacional que pertenece al Grupo Carso (ver anexo A), provee servicios inalámbricos de telecomunicaciones con diversas subsidiarias, en Argentina, Paraguay, Brasil, Uruguay y Chile bajo el nombre de Claro; en Colombia bajo la marca Comcel, en México bajo la marca Telcel. América Móvil también provee servicios de telefonía fija e inalámbrica en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá, además su mercado se incorpora a los Estados Unidos en donde opera bajo la marca Tracfone (ver Anexo B). Sus principales mercados de operación corresponden a México y Brasil, actualmente América Móvil se

coloca como una de las empresas con mayor expansión de redes móviles en el mercado Latinoamericano (ver cuadro 2):

**Cuadro 2. Penetración de América Móvil en el Mercado Latinoamericano**

| País      | Operador                                       | Participación del Mercado en %     | País                 | Operador     | Participación del Mercado en % |
|-----------|--|------------------------------------|----------------------|--------------|--------------------------------|
| México    | <b>Telcel</b>                                  | <b>70.7</b>                        | Nicaragua            | <b>Claro</b> | <b>66.5</b>                    |
|           | Movistar                                       | 21.3                               |                      | Movistar     | 33.5                           |
|           | Iusacell                                       | 4.3                                |                      |              |                                |
|           | Nextel   | 3.7                                |                      |              |                                |
|           | Unefon   | ----                               |                      |              |                                |
| Colombia  | <b>Comsel</b>                                  | <b>67.2</b>                        | Puerto Rico          | <b>Claro</b> | <b>31.1</b>                    |
|           | Movistar                                       | 22.8                               |                      | AT&T         | 22.9                           |
|           | Tigo   | 9.7                                |                      | Centennial   | 15.4                           |
|           | Avantel  | 0.3                                |                      | T-Mobile     | 12.5                           |
| Ecuador   | <b>Porta</b><br>Movistar<br>Alegro             | <b>70.3</b><br>27.6<br>2.0         | República Dominicana | <b>Claro</b> | <b>54.4</b>                    |
|           |  |                                    |                      | Orange       | 30.8                           |
|           |  |                                    |                      | Tricom       | 8.3                            |
|           |  |                                    |                      | Viva         | 6.4                            |
|           |  |                                    |                      |              |                                |
| Argentina | <b>Claro</b><br>Movistar<br>Personal<br>Nextel | <b>35.2</b><br>31.7<br>30.9<br>2.2 | Brasil               | Vivo         | 30                             |
|           |  |                                    |                      | TIM          | 25.19                          |
|           |  |                                    |                      | <b>Claro</b> | <b>25.49</b>                   |
|           |  |                                    |                      | Otros        | 19.32                          |

**Fuente: Gerencia de inteligencia de Mercados de América Móvil. Seguimiento al mercado de América Latina. Datos al tercer trimestre del 2010**

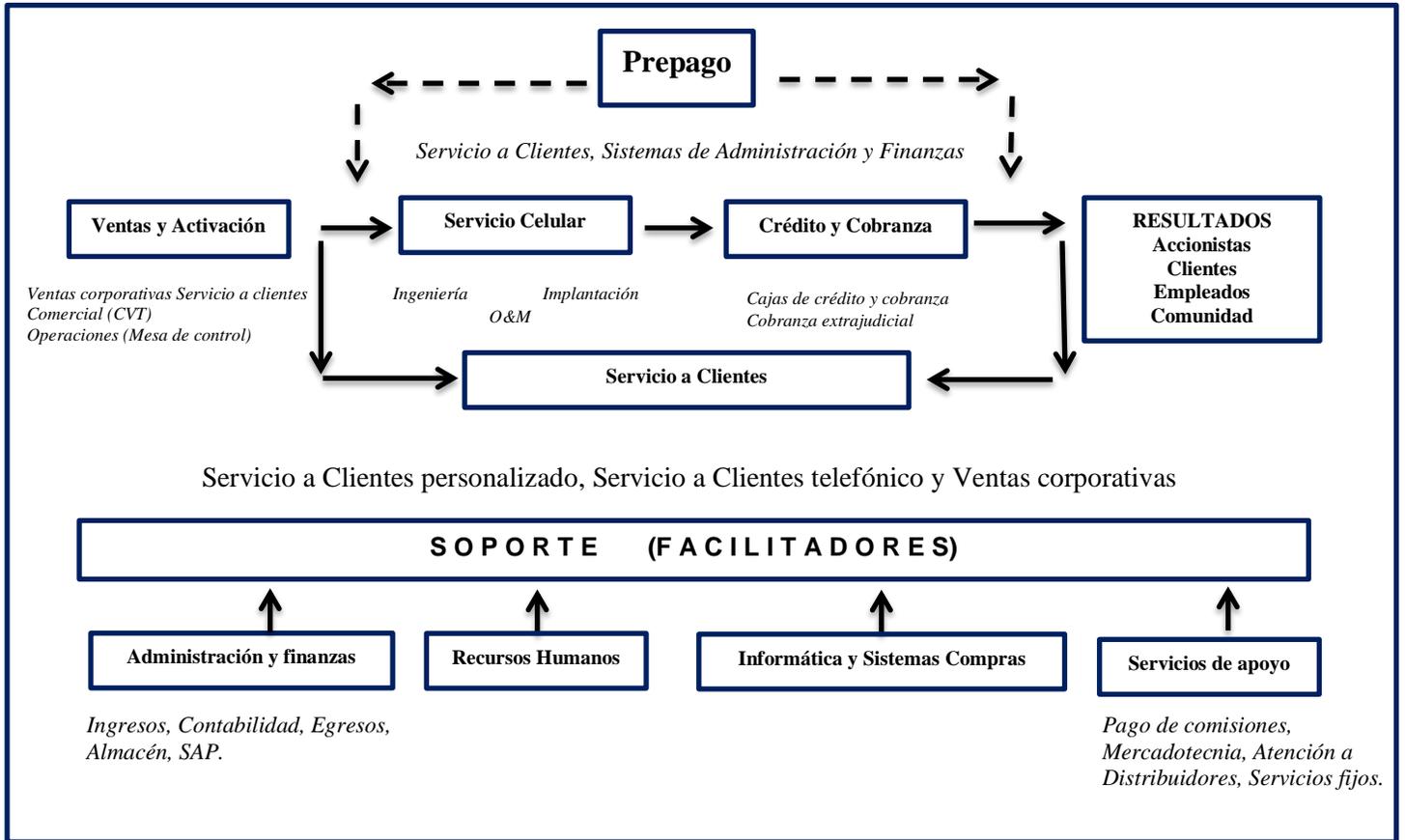
A nivel general, América Móvil tiene operaciones en 18 países del continente Americano, más de 211 millones de clientes celulares, más de 28 millones de líneas fijas, 13 millones de accesos de banda ancha, más de 10 millones de suscriptores de televisión, todo ello para una población de más de 823 millones de personas.

En el plano nacional, América Móvil ofrece servicios de telecomunicación celular, a través de su subsidiaria Radio Móvil Dipsa, que se conoce comercialmente como Telcel, que opera con una red que cubre aproximadamente 31.4% del área geográfica de México y aproximadamente 89.6% de la población mexicana que genera aproximadamente 18,000 empleados.

La empresa Telcel en la actualidad se posiciona como la empresa líder que prácticamente ostenta el monopolio de Telecomunicaciones en el país. La estructura de la compañía se conforma del Corporativo en el cual se encuentran las direcciones de primer nivel, los

directivos de unidades y los regionales, estos últimos son los que dirigen y vigilan que el proceso de negocio (ver esquema 4) se lleve a cabo de manera exitosa.

**ESQUEMA 4. ESQUEMA OPERATIVO Y PROCESO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA RADIO MÓVIL DIPSA, TELCEL<sup>46</sup>**



**Fuente: Guía para la certificación ISO 2002**

Este proceso de negocio es implementado con concesiones otorgadas por el Estado en las nueve regiones<sup>47</sup> (ver cuadro 3) en las cuales Telcel tiene una presencia importante.

<sup>46</sup> Cabe resaltar que el esquema de proceso de negocio no representa el modelo de negocio completo que utiliza Telcel, es solo una parte.

<sup>47</sup> Esta división por regiones de servicios de telefonía móvil fue desarrollada por la Comisión Federal de Telecomunicaciones.

**Cuadro 3. Regiones de operación de Telcel**

| Región  | Fecha de Otorgamiento de Concesión | Fecha de Ampliación de Concesión |
|---|------------------------------------|----------------------------------|
| 1 Baja California   | 19 de Octubre de 1989              | 8 de Agosto de 1991              |
| 2 <b>Noreste:</b> Sonora  | 8 de Agosto de 1991                |                                  |
| 3 <b>Norte:</b> Chihuahua y Durango   | 8 de Agosto de 1991                |                                  |
| 4 <b>Noreste:</b> Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila                           | 10 de Agosto de 1990               |                                  |
| 5 <b>Occidente:</b> Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit.                     | 7 de Agosto de 1990                |                                  |
| 6 <b>Centro:</b> Querétaro y San Luis Potosí, Aguas Calientes y Zacatecas.    | 24 de Octubre de 1991              |                                  |
| 7 <b>Golfo-Sur:</b> Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Oaxaca y Guerrero             | 24 de Octubre de 1991              |                                  |
| 8 <b>Sureste:</b> Chiapas, Campeche Yucatán, Tabasco y Quintana Roo           | 24 de Octubre de 1991              |                                  |
| 9 <b>Metropolitana:</b> Estado de México, Distrito Federal, Morelos e Hidalgo | 7 de Diciembre de 1984             | 10 de octubre de 1989            |

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

Aunque las nueve regiones comparten la misma estructura organizacional, para fines de esta investigación solamente se tomara en cuenta la región 9 o metropolitana, dentro de la cual únicamente se estudiara la correspondiente al Distrito Federal.

### **3.1 Unidad de análisis**

Con el objetivo de discutir la convergencia o divergencia de estrategias empresariales vinculadas a la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios (resaltando las referentes a la tecnología, las relaciones laborales y las sindicales), se plantea un estudio comparativo entre dos subsidiarias de América Móvil: Telcel en México y Claro en Brasil<sup>48</sup>.

Elegimos Claro por ser la filial que genera junto con Telcel las mayores ganancias, como ejemplo tenemos que en el último trimestre del 2011, Claro Brasil obtuvo sólidos incrementos en utilidades e ingresos, además de que la base de suscriptores se incrementó 16.9% y los ingresos en 6.3 por ciento, los ingresos por servicios móviles en Brasil subieron 4.6% y los de líneas fijas 7.8%, estos últimos representando poco más de la mitad de los ingresos totales<sup>49</sup>, en el caso de Telcel resulta ser la subsidiaria que más ingresos obtiene de entre todas la subsidiarias, en el ultimo trimestre de 2011 generó 160 mil

<sup>48</sup> Para Claro en Brasil, no hemos definido la unidad de análisis, ya que aun no contamos con la estructura y el organigrama de la empresa.

<sup>49</sup> América Móvil, Cuarto Informe Financiero de 2011.

millones de pesos, los ingresos crecieron 9.4% impulsados por el incremento del 26.7% en los ingresos de datos móviles.

Para ambas empresas interesa reconstruir los procesos de toma de decisión en relación a la tecnología, las relaciones laborales y sindicales, elementos que forman parte de la configuración sociotécnica del procesos productivo de servicios, consideramos que la estrategia y su implementación dependen en parte de los empresarios, directivos de primer nivel (Corporativo), gerentes (de administración y finanzas; comercial; de servicio y atención a clientes personalizado, de implantación y construcción; de ingeniería; de operaciones y mantenimiento; de servicio a clientes telefónico; de ventas corporativas), jefes departamento del área de recursos, del área de capacitación, el Líder sindical, así como a trabajadores que laboren dentro de la empresa América Móvil: en México, Telcel y en Brasil, Claro.

#### **4. Técnicas de recolección de información**

Nuestros instrumentos para recabar información y lograr nuestro objetivo, reconstruir el proceso de toma de decisiones (estrategias empresariales) en América Móvil (Telcel y Claro), referentes a tecnología, relaciones laborales y sindicales, donde intervienen los elementos estructurales, la subjetividad, la cultura y el poder son:

##### ***4.1 La Observación***

Consideramos como herramienta utilizar la observación no participante en los centros de trabajo y de atención al cliente en América Móvil (Telcel y Claro), que nos permitirá recabar información más detallada sobre el proceso de trabajo, el tipo de tecnología que se utiliza en cada uno de las etapas del proceso de trabajo, la organización del trabajo, etc., elementos importantes dentro de nuestro estudio.

##### ***4.2 La Entrevista***

La entrevista se aplicará al director general, gerente general, gerente de producción, gerente de finanzas y comercialización, quienes inciden directamente en las decisiones estratégicas de la empresa. A través de las entrevistas se buscamos reconstruir la interpretación que el empresario hizo de las presiones estructurales ante una situación crítica y la decisión que tomó al respecto, de tal manera que se nos logremos acercar a los procesos culturales y

subjetivos que dan sentido a las acciones (estrategias) del empresario. Asimismo con la entrevista se pretende recabar información con aspectos vinculados al trabajo, la organización, relaciones laborales, perfil gerencial y de trabajadores.

Para analizar la información de las entrevistas proponemos el análisis del discurso, utilizaremos como método de análisis del discurso la perspectiva de Toulmin, que parte del supuesto de que un argumento es una secuencia de símbolos lingüísticos, un segmento de razonamiento, que va desde los datos de partida hasta la conclusión, encadenando razones y objeciones, que establecen el contenido, así como la fuerza de algunas tesis que se presentan a un otro (auditorio).

La propuesta de Toulmin lleva intrínseca la finalidad de descubrir cómo funciona la argumentación y la discusión crítica, en el marco de las interacciones comunicativas cotidianas. El modelo de Toulmin, se toma de apoyo, siendo complementado con el modelo Pragma- Dialéctico de Van Emmeren y Grootendorst, las teorías como la de los actos del habla de Searle, y la retórica, todos estos como herramienta para captar no solo los significados, culturales, subjetivos, culturales e ideológicos, sino vincularlos al contexto, es decir ampliar el análisis discursivo, del texto al contexto y del contexto al texto.

### ***4.3 El Cuestionario***

Con la finalidad de obtener datos que puedan ser relacionales se aplicará un cuestionario a los trabajadores de un centro de trabajo de América Móvil (Telcel) y Claro en Brasil. El objetivo es obtener información sobre la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios de dicha empresa. Este cuestionario que contiene preguntas acerca del nivel tecnológico, relaciones laborales, cultura laboral, relaciones laborales, relaciones sindicales, proceso de trabajo, organización de trabajo, etc., de tal manera que nos permitirá obtener datos sobre la empresa; el empresario; y el trabajo mismo.

La información recabada de dicho cuestionario serán procesados mediante el paquete estadístico de SPSS, de tal manera que al final sea posible obtener una radiografía de la empresa en cuanto a su configuración sociotécnica.

En resumen, mediante la observación, la aplicación de la entrevista y el cuestionario se pretende reconstruir los campos subjetivos y culturales de la toma de decisiones y su concretización en las estrategias *empresariales referentes a la configuración sociotécnica*

*del proceso productivo de servicios* (organización del trabajo, perfil de fuerza de trabajo, gestión de mano de obra, cultura laboral, resaltando las referentes a *tecnología, relaciones laborales y sindicales*), ello con el fin de lograr establecer las convergencias y divergencias de estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales establecidas en Telcel y Claro y compararlas con las que existieron en relaciones laborales y sindicales que se establecieron en Telmex en la década de los noventa.

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

En este momento se presentan tres guías de entrevista y un cuestionario (ver anexo F):

- 1) Una dirigida al director general encaminada a reconstruir los elementos subjetivos, culturales de la toma de decisiones, así como construir el proceso de toma de decisiones, incorporando los campos subjetivos y culturales, así como las estrategias al exterior de la empresa.
- 2) Otra dirigida al gerente de Recursos Humanos, sobre aspectos relacionados a la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios de la empresa América Móvil Telcel y Claro, de tal manera que se logran definir cuales son las estrategias empresariales sobre la organización del trabajo, el proceso de trabajo, las relaciones laborales, las relaciones sindicales, las tecnología y la cultura corporativa y de trabajo.
- 3) Una tercera guía dirigida al líder sindical sobre aspectos vinculados a las relaciones laborales y sindicales de la empresa.
- 4) Se presenta un cuestionario para aplicar a los trabajadores de Telcel y Claro para lograr establecer la configuración sociotécnica del proceso productivo de servicios.

#### IV. ESTADO DE LA CUESTIÓN DE TELECOMUNICACIONES

Entre los grandes cambios y las transformaciones que se han suscitados en el último siglo, podemos ubicar la transición de la economía, haciendo alusión al paso de la Era Industrial<sup>50</sup> (López et al, 2007: 21), a una Era de Terciarización, esta explosión de los servicios, nos interesa no por el desarrollo de nuevas actividades en ciertos sectores antiguos, sino por el surgimiento de nuevas actividades en fuerte crecimiento, entre las que resaltan las *telecomunicaciones* (Durand, 2011: 183).

En este contexto existe un amplio interés sobre las telecomunicaciones, un tipo de servicio ligado a la alta tecnología, donde resalta las constantes inversiones e innovaciones tecnológicas. Diversas empresas han apostado por invertir en este sector considerado clave en el desarrollo económico, incluso el Banco Mundial ha señalado que existe una fuerte relación entre crecimiento económico nacional y el acceso a las telecomunicaciones, señalando que el incremento en la penetración de servicios de banda ancha tiene un impacto directo en el PIB (s/a, 2011).

Estas afirmaciones del Banco Mundial han sido respaldadas por distintos trabajos empíricos provenientes de varios estudiosos y académicos, como el realizado por Stiroh (2001), en *Information technology and the U.S. productivity revival: what do the industry data say?*, el trabajo de Jorgenson, D. (2003) *Information Technology and the G7 Economies* y el de Van Ark, B. (2005) *In Search of the Silver Bullet for Productivity Growth: A Review Article of The Power of Productivity and Transforming the European Economy*, por mencionar solo algunos, estos autores muestran lo significativo que ha sido la aportación de las TIC's al crecimiento del PIB y de la productividad<sup>51</sup> en los países desarrollados desde

---

<sup>50</sup> López junto con otros autores plantean que la economía ha evolucionado en alusión a la era agrícola, centrada en el sector primario, en explotaciones agrícolas y extractivas, en un comercio limitado y por lo general es auto abastecido con rendimientos limitados, concentrada en la explotación de la tierra y con una mano de obra no cualificada, por lo tanto fácilmente sustituible y con escasa remuneración; más tarde transitamos a una economía o era industrial caracterizada por el predominio del sector secundario, la producción manufacturada y la primacía del capital. La importancia del conocimiento vinculado a la tecnología conocimiento aplicado a la tecnología. En la era industrial la mano de obra los operarios complementan su labor con las maquinas, con un surgimiento de especialistas y expertos para las actividades productivas (directivos e ingenieros) que son mejor remunerados, ver López, P. et al (2007) *Dinámicas de aprendizaje organizativo en empresas de alta tecnología*.

<sup>51</sup> Varios investigadores y académicos se encargaron de realizar estudios que vincularan desarrollo económico con el desarrollo de telecomunicaciones, entres estos destacan los realizados por Gupta (2000) revelaron que un crecimiento del 1% en los servicios de telecomunicaciones en países desarrollados genera

mediados de los años noventa y hasta la actualidad (Ontiveros, et al, 2009: 14). Es importante hacer una puntualización, ya que al hablar de las TIC's, nos referimos a una diversidad de segmentos económicos, nosotros hacemos hincapié en las telecomunicaciones, específicamente las inalámbricas, como la telefonía móvil, que al igual que el resto de las TIC's, su desarrollo y expansión se enmarca en la tercera revolución tecnológica; revolución tecnológica que se encuentra vinculada a la microelectrónica<sup>52</sup>, a partir de la cual se crean los componentes miniaturizados de transmisión eléctrica (semiconductores o "chips"), que permiten acelerar el procesamiento de la información, la fabricación de los "chips", hasta el desarrollo de los elementos físicos como el hardware y lógicos como el software de las computadoras, que transmiten, combinan, almacenan o auto-modifican la información en función de los resultados buscados<sup>53</sup>. Esta revolución tecnológica en las telecomunicaciones implicó la conversión del sistema analógico al formato digital de distintas modalidades de la información (textos, sonido, imágenes, entre otros), así como el incremento de la capacidad de transmisión gracias a la introducción de la fibra óptica, que se logró expandir hacia la difusión de tecnología de redes de acceso en banda ancha, tanto por medio de redes fijas mediante la introducción de fibra óptica local - FTTH y por medio de redes móviles como la 3G, WiFi, WiMax o redes 4G (Wohlers, 2008).

Con la revolución tecnológica se inicia una acelerada y constante innovación en telecomunicaciones, que se encuentra estimulada por el proceso de globalización como un elemento de presión para las empresas líderes en telecomunicaciones, a permanecer en la carrera de la innovación y competitividad, ante desarrollos tecnológicos complejos, que rápidamente se vuelven obsoletos. En este contexto de amplia difusión de los servicios de telecomunicaciones, de acelerado avance tecnológico, de cambios en los patrones de

---

un crecimiento del 3% en la economía, Sridhar y Sridhar (2004) señalan que para el caso de las economías emergentes por cada 1% adicional de penetración móvil, el crecimiento puede incrementarse hasta un 7%, ver. Gupta, N. K. (2000) *The Business of Telecommunication*, y Sridhar, K. y Sridhar, V. (2004) *Telecommunications infrastructure and economic growth: Evidence from developing countries*.

<sup>52</sup> Este acelerado desarrollo tecnológico, debido a su alto grado de aplicabilidad industrial, incide en la transformación de los instrumentos de trabajo y en los métodos de gestión, en la organización del trabajo y en los procesos de trabajo, al mismo tiempo que impacta la estructura de las ocupaciones (De La Garza: 2000) y en la cualificación o descualificación de los trabajadores.

<sup>53</sup> Katz, C. (s/f) *Crisis y Revolución Tecnológica a Fin de Siglo* en línea en: [http://lahaine.org/katz/b2-img/Crisis\\_Revolucion\\_Tecnologica.pdf](http://lahaine.org/katz/b2-img/Crisis_Revolucion_Tecnologica.pdf)

consumo de los usuarios y en una tendencia a desaparecer la división entre los diferentes segmentos de telecomunicaciones (telefonía fija, telefonía móvil, acceso a banda ancha, Internet, televisión de paga y radiodifusión), para llegar a ofrecer servicios integrales (*triple play o cuádruple play*), se ha colocado a los principales actores (empresarios) dentro de esta industria en una coyuntura particularmente compleja, en donde los marcos regulatorios se vuelven obsoletos ante la necesidad de realizar cambios en los modelos de negocio y las estrategias empresariales (CEPAL, 2010).

## **1. La Evolución del Sector de Telecomunicaciones en el Mundo**

De acuerdo a Ruelas desde mediados de los ochenta, las telecomunicaciones han experimentado una de las transformaciones estructurales más importantes de su historia, instituidas en casi todos los países del mundo, logrando establecerse tres tendencias globales dentro del proceso de reestructuración del sector de telecomunicaciones en el mundo: desregularización, privatización y liberalización (Ruelas, 1995: 77).

### ***1.1 La Desregularización, Privatización y Liberalización de las Telecomunicaciones***

Después de décadas de operar bajo la dirección del Estado, con la finalidad de cubrir un objetivo social y asegurar a la población un servicio<sup>54</sup>, las empresas de telecomunicaciones operaban mediante un estricto control (aunque en algunos casos la normatividad era un tanto laxa y poco clara)<sup>55</sup> en la definición de tarifas condiciones de uso de la infraestructura

---

<sup>54</sup> Las telecomunicaciones bajo la dirección estatal, tenían un estricto control que fue apoyado por la conformación de órganos públicos reguladores que, además de desempeñar esa función, concentraban la operación y prestación de los servicios telegráfico y telefónico, pero también dictaban las normas administrativas y técnicas para el sector. Estos organismos generalmente dependían de los ministerios postales y de comunicaciones: Oficina de Telecomunicaciones (Ofitel) en Inglaterra, Direction de la Réglementation Générale en Francia, Deutsche Bundespost en Alemania, Dirección General de Telecomunicaciones en México.

<sup>55</sup> Entre estos organismos que regulaban los monopolios del sector telecomunicaciones podemos hacer referencia a la Oficina de Telecomunicaciones (Ofitel) en Inglaterra, la Direction de la Réglementation Générale en Francia, Deutsche Bundespost en Alemania y la Dirección General de Telecomunicaciones en México, por mencionar algunos, sin embargo es importante remarcar que no en todos los países existían regulaciones estrictas, por el contrario podemos encontrar el origen de otro tipo de monopolios bajo una normatividad laxa o poco clara, aunque con no menor control público que los que poseían una normatividad expresa, en estos casos ubicamos a México y Francia. Ver Ruelas, A. (1995) México y los Estados Unidos en la Revolución Mundial de las Telecomunicaciones. capítulo 4. Pp. 77-115.

y la expansión de los servicios, forma de operación de las empresas prestadoras de servicios y el uso de tecnologías, lo cual reflejaba la concepción de las telecomunicaciones, más como un factor de desarrollo social que como negocio mercantil.

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

En este sentido, se puede mencionar que de las 89 compañías privatizadas a nivel mundial para fines de 1999, el 25% corresponde a la región de América Latina. En comparación con otros continentes o áreas geográficas, en América Latina más de dos tercios de los países tienen sus compañías de telecomunicaciones parcialmente o totalmente privatizadas (Reimi y Jiménez 2001: 8), aunque pese a los supuestos de crear más competencia en el sector, se enfatizar las diferencias de desarrollo regional ya que durante el proceso de privatización fueron favorecidos principalmente los grandes operadores

En este proceso de reestructuración del mercado de las telecomunicaciones, las empresas provenientes de la Unión Europea logran beneficiarse, logrando a largo plazo transformar los monopolios locales de telefonía básica, a menudo bajo el control estatal, en empresas privadas integradas (que también ejercían un monopolio) proveedoras de una amplia gama de servicios de telecomunicaciones y multimedia, algunas de ellas con una fuerte presencia internacional.

## ***1.2 Estrategias de los Grandes Operadores de Telecomunicaciones***

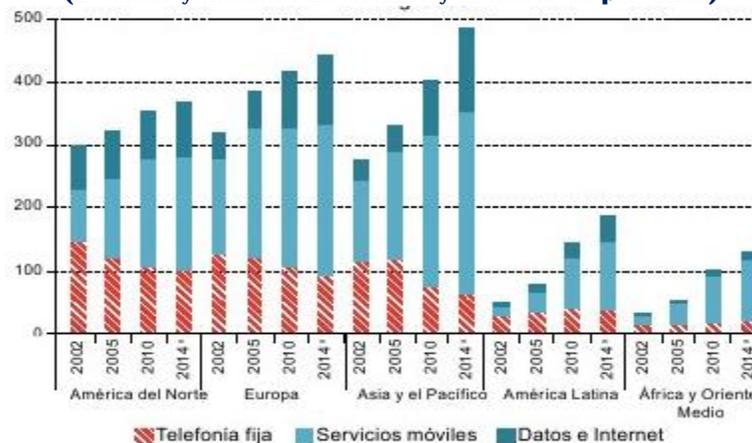
Frente a los procesos de privatización y liberalización del sector telecomunicaciones, en un contexto de cambios tecnológicos y marcos normativos, se obligó a las empresas de telecomunicaciones a redefinir sus estrategias en función de un mercado ampliado, lo que se tradujo en un incremento de las inversiones –básicamente a través de fusiones y adquisiciones. Esta modalidad les ha permitido posicionarse rápidamente en mercados donde a través de otros mecanismos hubiera sido extremadamente costoso, difícil y lento.

Los grandes operadores mundiales dedicados al mercado en servicios de telefonía, optaron en un primer momento por consolidarse en su propio mercado nacional, estableciendo *fusiones y adquisiciones* entre empresas, como es el caso de las firmas establecidas en Estados Unidos (SBC/Ameritech, Qwest/US West, Bell Atlantic/GTE, WorldCom/MCI). En Europa la consolidación de las empresas de telecomunicaciones estuvo marcada por privatizaciones y aumentos de capital privado de las empresas nacionales en esta misma región (Deutsche Telecom, Telecom Italia, France Telecom, Telefónica de España) y las estrategias de expansión se encaminaron a las fusiones, así como adquisiciones entre empresas (Olivetti/Telecom Italia, Mannesmann/Orange, Vodafone/Mannesmann, France Telecom/Orange, etc.).

Una vez consolidado el mercado en sus regiones (dentro de países desarrollados), se abandonó la dimensión nacional, debido a los crecientes niveles de competencia local y regional, que obligaron a los operadores globales a aplicar estrategias agresivas de expansión (CEPAL, Informe 2000: 108), consecuencia de ello fue la conquista de los grandes operadores de empresas en otros países, por ejemplo, las firmas europeas adquieren compañías en Estados Unidos (Vodafone/Air Touch, France Telecom/Global One), así como firmas de Estados Unidos adquieren europeas (ejemplos: NTL/CWC, Ameritech/Teledanmark, CBS Cellular/Societe Francaise de RadioTele, ADSB/Belgacom); otra estrategia consistió en establecer alianzas entre empresas de EEUU y empresas europeas, como el establecido entre AT&T y BT; posteriormente las inversiones se encaminaron hacia América Latina (Mortimore, et al: 2001)

Dentro de este contexto neoliberal y de procesos de globalización<sup>56</sup> la reestructuración del sector de telecomunicaciones (desregulación, privatización y liberalización), representó grandes modificaciones a las leyes nacionales, frente a un panorama de acelerados cambios tecnológicos, permitió las expansiones de mercados y con ello un incremento notable en los ingresos de este sector (ver gráfica 1).

**Gráfica 1.- Ingresos del mercado mundial de Telecomunicaciones, por región y segmento, 2002-2010 y estimaciones para 2014 (En miles y millones de dólares y millones de personas)**



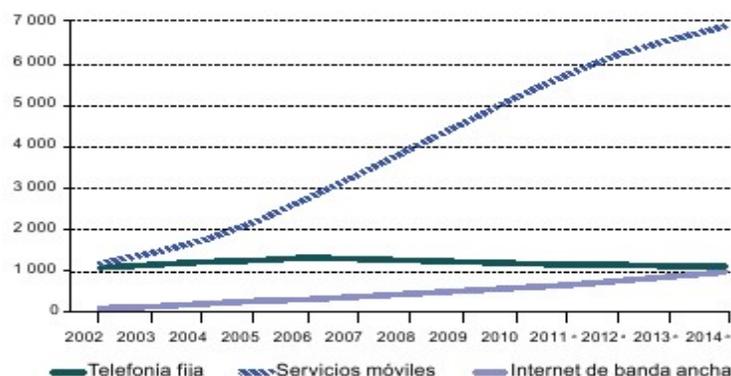
**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE)**

## 2. El Sector de Telecomunicaciones en el Mundo Hoy

El desarrollo tecnológico en telefonía fija, condujo a los empresarios a fijar sus objetivos en las telefonía móvil, que representaba un mercado potencial, en la actualidad considerado el segmento del mercado con más expansión y que genera los mayores ingresos a las grandes compañías trasnacionales y globales que ofrecen servicios de telecomunicaciones (gráfica 2)

<sup>56</sup> La globalización de las telecomunicaciones se intensifica a comienzo de la década de los noventa, cuando se dan los primeros pasos en la aplicación de las políticas liberales en diferentes países, y se inician diferentes procesos de privatización de compañías telefónicas fijas en monopolio y de apertura controlada de sus mercados, actualmente podemos aseverar que las telecomunicaciones se han beneficiado por proceso de globalización lo cual se muestra, de hecho las grandes corporaciones de empresas del sector de telecomunicaciones, tienen presencia mundial

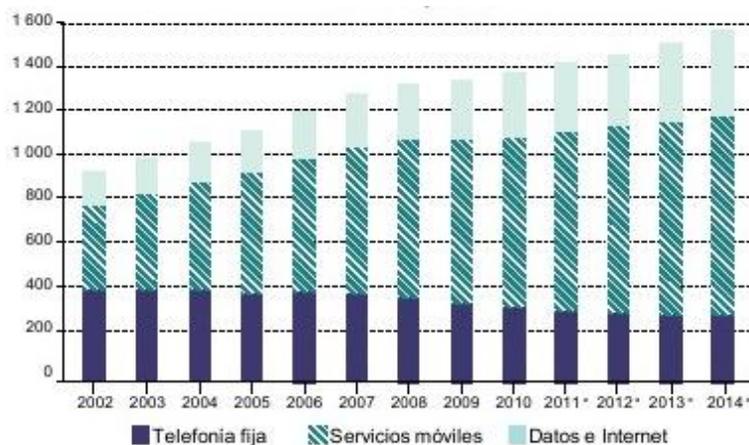
**Gráfica 2. Mercado Mundial de Telecomunicaciones Suscriptores por segmento, 2002-2010 y estimaciones para el 2011-2014 (Millones de suscriptores)<sup>57</sup>**



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

En la segunda mitad de la década del 2000 el segmento de telefonía móvil ha representado más de la mitad de los ingresos de la industria, llegando a duplicar con creces los ingresos generados por la telefonía fija desde 2009 (Gráfica 3).

**Gráfica 3. Ingresos del mercado mundial de telecomunicaciones por segmento 2002-2010 y estimaciones para 2011-2014 (En miles y millones de dólares)**



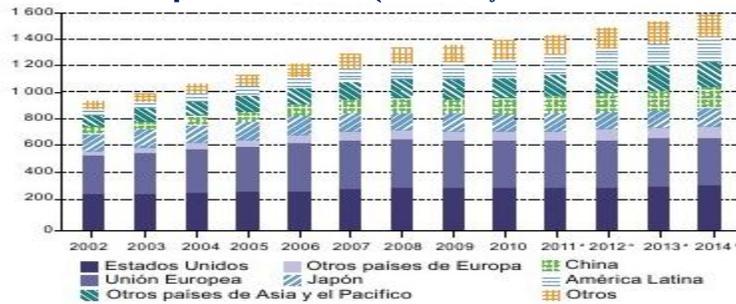
**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información del Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE)**

Sin embargo, aunque el segmento de telefonía móvil entre 2008 y 2010, generó cerca de dos tercios de los ingresos del mercado de telecomunicaciones mundial, cabe resaltar que este ingreso solamente se concentra en las economías avanzadas, donde un pequeño grupo

<sup>57</sup> Los años marcados con asterisco (2011, 2012, 2013 y 2014) son estimaciones realizadas de como se comportara el mercado de Telecomunicaciones

de países emergentes como Brasil, China, la Federación de Rusia, la India y México, generaron cerca del 60% del crecimiento mundial de los servicios de telecomunicaciones (IDATE, 2010a y 2011d) (Ver gráfica 4).

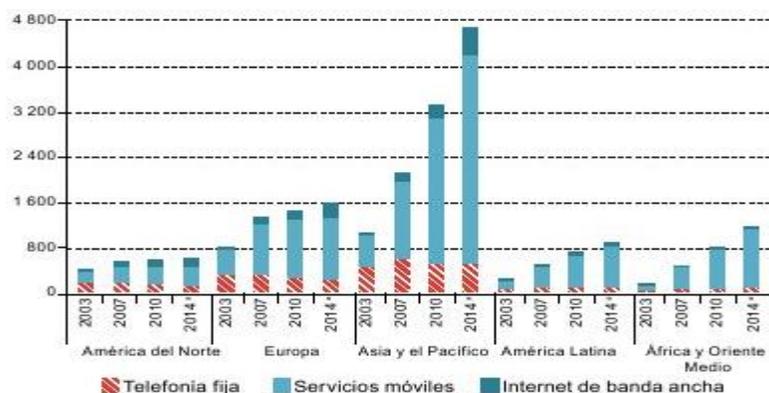
**Gráfica 4. Ingresos del mercado mundial de telecomunicaciones por mercado, 2002-2010 y estimaciones para 2011-2014 (En miles y millones de dólares)**



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

Cuando hacemos referencia al número de usuarios, las diferencias son más drásticas. En los países en desarrollo se encuentra cerca del 60% de los teléfonos fijos y más del 75% de los usuarios de telefonía móvil del mundo (véase el gráfica 5). Este rápido crecimiento se ha traducido en un impresionante incremento de la penetración de la telefonía móvil, que ha pasado del 18% al 72% entre 2004 y 2010. En el mismo período, la base de clientes de los países desarrollados creció poco menos del 50%, mientras que la penetración aumentó del 77% al 113% (IDATE, 2011d).

**Gráfica 5. Suscriptores del mercado mundial de Telecomunicaciones, por región y segmento, 2002-2010 y estimaciones para 2014 (En miles y millones de dólares y millones de personas)**



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

En este contexto de creciente expansión y de lucha por los mercados de telefonía, las estrategias empresariales de las empresas globales y transnacionales se encaminaron al desarrollo de nuevos servicios de datos e inversiones en las redes de nueva generación (New Generation Networks, NGN), todas ellas basadas totalmente en el protocolo de Internet (Internet Protocol, IP)<sup>58</sup> (Informe de la CEPAL, 2010: 144). La decisión de invertir en este tipo de tecnología<sup>59</sup>, condujo a los grandes operadores hacia dos problemas: por un lado podían encaminarse a invertir en infraestructura necesarias para cumplir con los requerimientos técnicos de los nuevos servicios, pero paralelamente tendrían que consolidar y aumentar su demanda para revertir la caída de los ingresos, y darle sostenibilidad a los nuevos modelos de negocio (Informe de la CEPAL, 2010: 138).

La década de los 2000 supone una profunda reorganización de las firmas de servicios de telecomunicaciones, que contempló cierres de empresas, despidos y un intenso proceso de consolidación mediante grandes fusiones y adquisiciones (ver cuadro 4), la industria logró consolidarse no sólo en el mercado de economías avanzadas, sino a la escala de los mercados emergentes, debido a una fuerte ofensiva que les permitió lograr economías de escala y completar su oferta de servicios.

---

<sup>58</sup> A este proceso se le ha llamado la *convergencia tecnológica* de telecomunicaciones.

<sup>59</sup> La profundización de la *convergencia tecnológica* en el sector de las comunicaciones, en particular la reciente tendencia de oferta generalizada de servicios por medio de plataforma IP (Internet Protocol), viene a transformar, de manera radical, las fronteras de las firmas, mercados y sectores de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), como el de telefonía fija y móvil, a lo anterior se le suman las tendencias tecnológicas en donde resalta el creciente uso de plataformas de acceso inalámbricas (*3G – mobile third generation, WiFi, WiMAX* y satélites y ahora la 4G), la instalación de fibras ópticas en la red de acceso local, la transición hacia la TV digital y el uso de la red eléctrica en las telecomunicaciones. Ver, Wholers, M. (2008) *Convergencia tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América Latina*. En este contexto de innovación tecnológica, los principales agentes globales comenzaron un progresivo cambio del modelo de negocio: de empresas prestadoras de servicios únicos, mediante redes especializadas (voz, televisión, contenidos, entre otros) pasaron a ser operadores de acceso a banda ancha para múltiples prestaciones sobre una plataforma IP única, aunque cabe resaltar que la velocidad de estos cambios es distinta de acuerdo a los mercados y las regiones, ello vinculado al nivel de ingreso de la población, el grado de competencia o el surgimiento de competidores alternativos, la CEPAL arguye que lo que influye en el desarrollo e inclusión de estas nuevas tecnologías es la dinámica de la demanda, la existencia de políticas públicas proactivas para el estímulo y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros factores. Ver. CEPAL (2010) *Inversión extranjera Directa en América Latina y el Caribe* Cap. 4.

**Cuadro 4. Mayores fusiones y adquisiciones concluidas en forma exitosa en la industria de las telecomunicaciones, 2003-2011 (en millones de dólares)**

| Fecha                  | Empresa compradora               | País comprador                                      | Empresa adquirida                         | País  | Segmento           | Monto  |
|------------------------|----------------------------------|---|---|---|--------------------|--------|
| 1 Diciembre de 2006    | AT&T Inc.                        | Estados Unidos                                      | BellSouth Corp.                           | Estados Unidos                                      | Móvil              | 89 432 |
| 2 Octubre de 2004      | Cingular Wireless                | Estados Unidos                                      | AT&T Wireless Inc.                        | Estados Unidos                                      | Móvil              | 47 100 |
| 3 Agosto de 2005       | Sprint Corporation               | Estados Unidos                                      | Nextel Communications                     | Estados Unidos                                      | Móvil              | 46 514 |
| 4 Marzo de 2011 *      | AT&T Inc.                        | Estados Unidos                                      | T-Mobile USA Inc                          | Alemania  | Móvil              | 39 000 |
| 5 Octubre de 2008      | China Unicom                     | Hong Kong (Región Administrativa Especial de China) | China Netcom Group Corp Ltd               | Hong Kong (Región Administrativa Especial de China) | Fijo               | 32 012 |
| 6 Abril de 2005        | Telefónica                       | España  | O2 Plc                                    | Reino Unido   | Móvil              | 31 798 |
| 7 Enero de 2007        | América Móvil                    | México  | América Telecom                           | México  | Móvil              | 31 757 |
| 8 Junio de 2005        | Telecom Italia SpA               | Italia  | Telecom Italia Mobile SpA (TIM)           | Italia  | Móvil              | 28 821 |
| 9 Enero de 2009        | Verizon Wireless                 | Estados Unidos                                      | Alltel Corp.                              | Estados Unidos                                      | Móvil              | 28 100 |
| 10 Agosto de 2003      | Olivetti & Co SpA                | Italia  | Telecom Italia SpA                        | Italia  | Móvil-fijo         | 27 835 |
| 11 Junio de 2010       | América Móvil                    | México  | Carso Global Telecom (TELMEX)             | México  | Fijo-móvil         | 27 483 |
| 12 Noviembre de 2007   | Atlantis Holdings LLC            | Estados Unidos                                      | Alltel Communication                      | Estados Unidos                                      | Móvil              | 27 262 |
| 13 Enero de 2011       | Comcast Corp                     | Estados Unidos                                      | NBC Universal Inc                         | Estados Unidos                                      | Televisión de pago | 23 500 |
| 14 Abril de 2011       | VimpelCom Ltd                    | Países Bajos  | Weather Investments Srl                   | Italia  | Fijo-móvil         | 22 382 |
| 15 Noviembre de 2005   | SBC Communications               | Estados Unidos                                      | AT&T Corp.                                | Estados Unidos                                      | Fijo               | 22 276 |
| 16 Abril de 2011       | CenturyLink Inc                  | Estados Unidos                                      | Qwest Commun Int'l Inc                    | Estados Unidos                                      | Fijo               | 22 170 |
| 17 Abril de 2006       | Softbank Corp.                   | Japón   | Vodafone KK (subsidiaria en Japón)        | Reino Unido   | Móvil              | 17 531 |
| 18 Noviembre de 2009   | DirectTV Group Inc.              | Estados Unidos                                      | Liberty Entertainment Inc.                | Estados Unidos                                      | Televisión de pago | 14 499 |
| 19 Mayo de 2004        | NBC                              | Estados Unidos                                      | Vivendi Universal                         | Estados Unidos                                      | Contenidos         | 13 677 |
| 20 Agosto de 2005      | Weather Investment               | Egipto  | Wind Telecomunicazioni SpA                | Italia  | Internet           | 12 799 |
| 21 Mayo de 2007        | Vodafone Group PLC               | Reino Unido   | Hutchison Essar Ltd                       | India   | Fijo-móvil         | 12 748 |
| 22 Julio de 2009       | CenturyTel Inc                   | Estados Unidos                                      | Embarq Corp                               | Estados Unidos                                      | Internet           | 11 516 |
| 23 Noviembre de 2010 * | Vivendi SA                       | Francia   | SFR SA                                    | Francia   | Fijo-móvil         | 11 320 |
| 24 Junio de 2010       | Bharti Airtel Ltd                | India   | Zain Africa BV                            | Kuwait  | Móvil              | 10 700 |
| 25 Enero de 2006       | Nordic Telephone Co.             | Reino Unido   | TDC A/S                                   | Dinamarca   | Fijo               | 10 618 |
| 26 Julio de 2002       | China Mobile Ltd                 | Hong Kong (Región Administrativa Especial de China) | CH Mobile HK                              | China   | Móvil              | 10 335 |
| 27 Septiembre de 2010  | Telefónica                       | España  | Vivo (50% de Portugal Telecom)            | Brasil-Portugal                                     | Móvil              | 9 743  |
| 28 Diciembre de 2003   | China Telecom Corp.              | China   | China Telecom-Activos de líneas fijas     | China   | Fijo               | 9 676  |
| 29 Octubre de 2008     | China Telecom Corp.              | China   | Unicom New Horizon (activos de red CDMA)  | China   | Móvil              | 9 562  |
| 30 Julio de 2006       | Valor Communications Group Inc   | Estados Unidos                                      | Alltel Holding Corp                       | Estados Unidos                                      | Móvil              | 9 096  |
| 31 Enero de 2006       | Verizon Communications           | Estados Unidos                                      | MCI Inc.                                  | Estados Unidos                                      | Fijo               | 8 846  |
| 32 Marzo de 2006       | NTL Inc                          | Reino Unido   | Telewest Global Inc.                      | Reino Unido   | Fijo-móvil         | 8 765  |
| 33 Diciembre de 2002   | Telia AB                         | Suecia  | Sonera Oyj                                | Finlandia   | Fijo-móvil         | 8 763  |
| 34 Julio de 2010       | Frontier Communications Corp.    | Estados Unidos                                      | Verizon Commun Inc (líneas fijas rurales) | Estados Unidos                                      | Fijo               | 8 583  |
| 35 Abril de 2010       | Orange PLC (France Telecom)      | Francia   | T-Mobile (Deutsche Telekom)               | Alemania  | Móvil              | 8 496  |
| 36 Junio de 2010 *     | National Broadband Network (NBN) | Australia   | Telstra Corp. (líneas fijas)              | Australia   | Fijo               | 7 933  |
| 37 Septiembre de 2003  | Liberty Media Corp               | Estados Unidos                                      | QVC Inc                                   | Estados Unidos                                      | Televisión de pago | 7 903  |
| 38 Noviembre de 2005   | Orange PLC (France Telecom)      | Estados Unidos                                      | Auna                                      | España  | Móvil              | 7 725  |
| 39 Junio de 2006       | Sprint Nextel Corp               | Estados Unidos                                      | Nextel Partners Inc                       | Estados Unidos                                      | Móvil              | 7 545  |
| 40 Noviembre de 2008   | Cleanwire Corp.                  | Estados Unidos                                      | Sprint Nextel Corp. (banda ancha móvil)   | Estados Unidos                                      | Móvil              | 7 400  |

**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Thomson Reuters.**

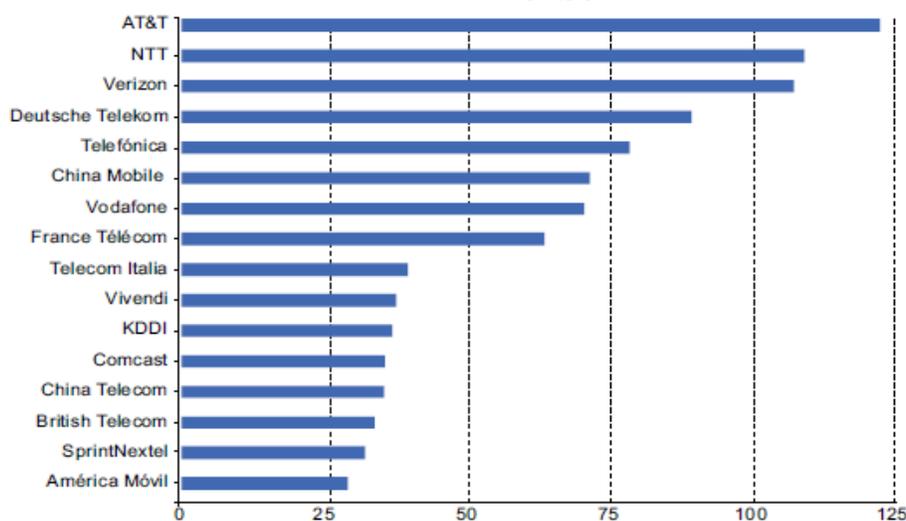
**\*Operaciones aun no autorizadas por autoridades regulatorias nacionales o regionales.**

Entre 2004 y 2007 se produjo un auge de fusiones y adquisiciones en la industria de telecomunicaciones, centrado en los mercados internos de países desarrollados. Los

operadores intentaron fortalecer su posición en el ámbito regional, reforzando la participación hacia la internacionalización de sus operaciones; en este proceso de fusiones y adquisidores resaltan la fusión de América Móvil y Telecom Américas<sup>60</sup>.

A partir de esta fusión la empresa América Móvil logró colocarse entre los primeros lugares en ventas en el 2009 dentro de las operadoras mundiales más grandes (ver gráfica 6).

**Gráfica 6. Mayores operadores de servicios de telecomunicaciones del mundo, por ventas de 2009 (en miles de millones de dólares y millones de personas)**



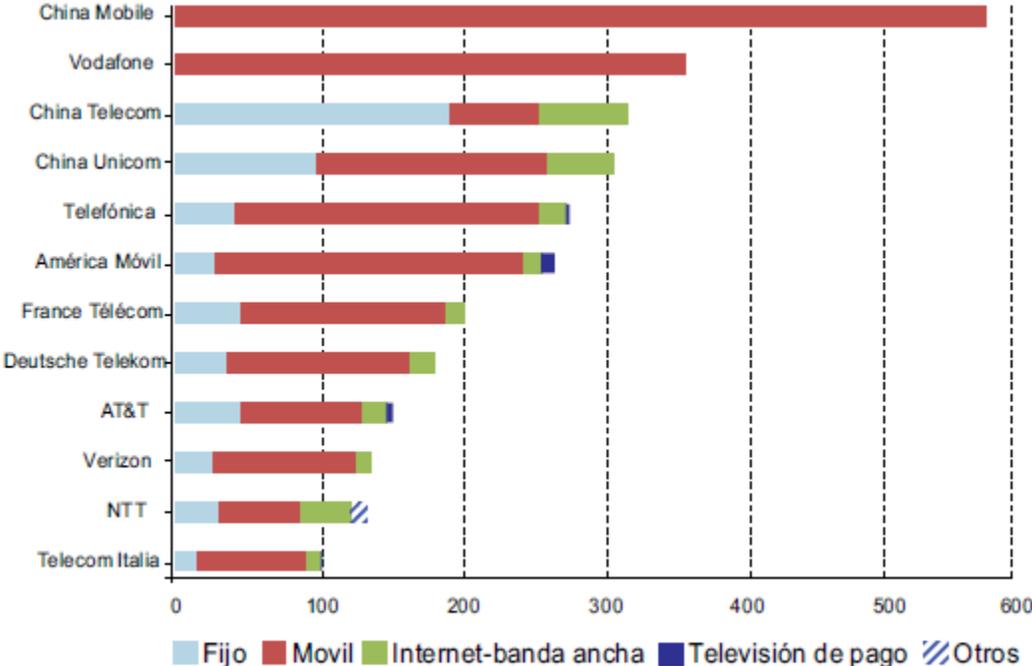
**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas.**

Para el 2010, la participación de América Móvil en el mercado Mundial se incremento sobre todo en el segmento de telefonía móvil (Ver Gráfica 7), gracias a la adquisición de las acciones de Carso Global Telecom por 27.5 mil millones de dólares y las de Telmex International por 5.5 mil millones de dólares, fusión que se logró por la rápida convergencia tecnológica y el acceso a Internet, aunado al creciente mercado de las telefonía móvil en el continente Americano, todos estos constituyeron elementos centrales en las estrategias de los operadores de telecomunicaciones, y que permitieron a la empresa fortalecer aún más su posición en el Mercado Latinoamericano.

<sup>60</sup> Telecom Américas (a través de sus subsidiarias operativas) y una subsidiaria de Telmex, Embratel, brindan servicios de telecomunicación en ciertas regiones de Brasil, y por consiguiente, tienen relaciones operativas significativas, principalmente interconexión entre sus redes respectivas y la provisión de servicios de larga distancia por parte de Embratel ver América Móvil, Informa anual 2007 [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

Esta exitosa fusión permitió que América Móvil ocupara el quinto lugar dentro de las empresas más importantes en el mundo (1.China Mobile, 2.AT&T Inc., 3. Vodafone Group y 4.Telefónica) (CNN, Expansión, 14 de Marzo de 2011), para finales de septiembre del 2011 tenía 216.8 millones de clientes de telefonía celular desde Argentina hasta los Estados Unidos y ventas 48,087 millones de dólares logrando ser la cuarta proveedora de telefonía celular del mundo después de China Mobile, Vodafone y Telefónica.

**Gráfica 7. Mayores operadores de servicios de telecomunicaciones del mundo, abonados por segmento en septiembre de 2010**  
(En miles de millones de dólares y millones de personas)



**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de las empresas.**

En esta lucha por el mercado, donde las instituciones y políticas gubernamentales “intentan” regular a las grandes firmas de telefonía, las empresas de mayor tamaño, fortaleza financiera, con altos niveles de tecnología (no siempre, es el caso de América Móvil) han sido las mejor preparadas para aprovechar las oportunidades que ofrece una industria en rápida transformación y consolidación. En un panorama donde la tecnología se vuelve obsoleta rápidamente y donde los patrones de consumo son cambiantes (sobre todo la tendencia de servicios cada vez más sofisticados), los grandes operadores están en un proceso de transformación de sus estrategias, buscando aplicaciones y servicios, vinculados

al acceso de alta velocidad a banda ancha y al tráfico de video (como HDTV<sup>61</sup>, IPTV,<sup>62</sup> VoD<sup>63</sup>).

Por otra parte, de acuerdo a la CEPAL la difusión de nuevas tecnologías (como LTE<sup>64</sup> y WiMax<sup>65</sup>) abriría oportunidades para más fusiones y adquisiciones que rentabilicen las redes de nueva generación, tanto móviles de 4G como fijas de fibra óptica. El gran desafío de las firmas se encuentra en que modelos de negocio seguir, que les permita, aumentar el valor agregado y generar mayores ingresos de las aplicaciones y los servicios disponibles en las nuevas redes (CEPAL: 2011, 152), al mismo tiempo, es muy posible que los operadores consolidados, incrementen sus estrategias de expansión (produciendo nuevas adquisiciones y fusiones), buscando nuevas fuentes de crecimiento lejos de sus mercados nacionales y regionales.

Dentro de este contexto competitivo mundial, el sector de telecomunicaciones en México, se desarrolla en este contexto internacional de importantes cambios estructurales, específicamente en la relación y el cambio de estructuras en el que las modificaciones a las leyes de comunicaciones y las políticas gubernamentales favorecen a los empresarios y a las empresas trasnacionales.

---

<sup>61</sup> Higt Definition televisión (HDTV) televisores que poseen la capacidad de mostrar las imágenes de calidad digital, a diferencia de los televisores analógicos; las pantallas HDTV se entienden como aquellas capaces de mostrar imágenes en una relación de aspecto de 16 sobre 9; es decir, resoluciones de 1920x1080 pixeles y 1920x720 pixeles. Esto es conocido como "1080p" y "720p" en el argot popular

<sup>62</sup> Internet Protocol Television (IPTV), es un sistema que te permite ver televisión por internet, además de la comunicación inalámbrica, otra de las ventajas de la IPTV es que si el cliente dispone de cuádruple play (internet, televisión, teléfono, servicio de teléfono móvil) con la misma compañía, el teléfono celular se puede utilizar para programar la grabación de un programa. Excluyendo servicio de telefonía celular y tener sólo tres servicios con una empresa que se conoce como triple play.

<sup>63</sup> *Video On Demand* por sus siglas en ingles (VoD), es un sistema que permite a los usuarios seleccionar, ver y escuchar videos o audios contenidos en la demanda

<sup>64</sup> Long Term Evolution (LTE) es una nueva tecnología inalámbrica que proviene de la evolución de GSM, el estándar de telefonía móvil más utilizado a nivel mundial; utiliza OFDMA, lo que le permite lograr picos de gran velocidad de transmisión de datos. Esto, combinado con una arquitectura de red totalmente basada en el Protocolo Internet (IP), significa un mejor aprovechamiento del ancho de banda y el espectro

<sup>65</sup> WiMAX es una tecnología que permite la recepción de datos por microondas y retransmisión por ondas de radio. El protocolo que caracteriza esta tecnología es el IEEE 802.16 sobre espectros de frecuencia radioeléctrica de 2,5 a 3,5 GHz. Una de sus ventajas es dar servicios de banda ancha en zonas donde el despliegue de cable o fibra, por la baja densidad de población o por dificultad de acceso, representa unos costos por usuario muy elevados. Las características generales de la tecnología son hasta 10Mgb de velocidad, hasta 30 km de cobertura y una velocidad de despliegue de la infraestructura muy competitiva.

### 3. Las Telecomunicaciones en México.

El Sector de telecomunicaciones en México, al igual que en el resto del mundo se encuentra en el proceso de crecimiento y, de modernización, que requiere de importantes cambios estructurales, específicamente en el tema de regulación y creación de leyes de comunicaciones, en donde las políticas gubernamentales, se encuentra en proceso de discusión y enfrentamiento entre el Estado con facciones empresariales, tanto nacionales como transnacionales.

La liberalización del sector telecomunicaciones, que inicia a partir del año de 1989, aunque manifestándose de manera formal mediante la firma del Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos de Norteamérica (TLC) en enero de 1994, que permitió la competencia externa (Gómez, 1997: 75). Sin embargo pese a que las telecomunicaciones han presentado una evolución importante y que se manifiestan con mayor determinación a partir del año 2000, llevando a este sector a tener en el año 2011 una participación en el PIB total del país de 3.27% (Tabla 1).

**Tabla 1. Participación de las Telecomunicaciones en el PIB**

| Concepto | Participación de las Telecomunicaciones en el PIB | Tasa de crecimiento del PIB de las Telecomunicaciones | Personal ocupado en servicios de telecomunicaciones | Tasa de crecimiento (Personal ocupado en Telecomunicaciones) |
|----------|---|---|---|--|
| 2000     | 1.46%   | 17.80%  | 93,001  | 7.2  |
| 2001     | 1.66%   | 12.60%  | 94,675  | 1.8  |
| 2002     | 1.73%   | 4.10%   | 90,516  | -4.4   |
| 2003     | 1.78%   | 4.50%   | 90,002  | -0.6   |
| 2004     | 2.00%   | 17.00%  | 92,858  | 3.2  |
| 2005     | 2.19%   | 12.60%  | 100,892   | 8.7  |
| 2006     | 2.38%   | 14.60%  | 101,501   | 0.6  |
| 2007     | 2.60%   | 12.90%  | 109,679   | 8.1  |
| 2008     | 2.82%   | 9.60%   | 116,553   | 6.3  |
| 2009     | 3.08%   | 2.40%   | 119,384   | 2.4  |
| 2010     | 3.09%   | 5.90%   | 121,155   | 1.5  |
| 2011     | 3.27%   | 8.60%   | -----*  | -----*   |

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Información Estadística de Mercados, COFETEL y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

La tasa de crecimiento anual del PIB de las telecomunicaciones en el periodo que va del 2000 al 2011 fue en promedio de 10.36%, con repercusiones importantes en el mercado de trabajo al convertirse en uno de los sectores que más empleo genera.

Las inversión neta en el sector telecomunicaciones en México sumó en el año 2010 un total de 5,654.7 millones de dólares, de los cuales el 75% corresponde al servicio de telefonía (móvil, fija y de larga distancia) y solo el 25% a servicios como: televisión restringida, nuevos permisionarios de Telefonía pública, servicios satelitales, servicios de internet, etc. Según estimaciones de la COFETEL, para el 2011 la inversión en telefonía móvil y fija fue aproximadamente de 3,105.60 millones de dólares (Tabla 2).

**Tabla 2. Inversiones neta nacional de la Industria de las telecomunicaciones (millones de dólares)<sup>66</sup>**

|                        | 2000     | 2001     | 2002     | 2003     | 2004     | 2005     | 2006     | 2007     | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Telefonía Móvil        | 1,845.10 | 1,458.20 | 1,017.20 | 932.7    | 1,366.00 | 1,173.80 | 746.5    | 771.3    | 1,235.30 | 903.7    | 2,948.80 | 1,917.50 |
| Telefonía (F. y L. D.) | 2,772.00 | 3,365.60 | 1,610.20 | 1,155.50 | 1,804.90 | 1,772.90 | 2,102.00 | 1,747.00 | 1,422.10 | 1,026.80 | 1,309.90 | 1,188.10 |
| Otros                  | 611.5    | 925.5    | 500.8    | 496.3    | 445.3    | 598.8    | 850.7    | 754.7    | 990.8    | 791      | 1,396.00 | 1,629.80 |
| Total                  | 5,228.60 | 5,749.30 | 3,128.20 | 2,584.50 | 3,616.20 | 3,545.50 | 3,699.20 | 3,273.00 | 3,648.20 | 2,721.50 | 5,654.70 | 4,735.40 |

**Fuente: Elaboración propia con información de la Comisión Federal de Telecomunicaciones. Datos hasta diciembre de 2011.**

La COFETEL reportó que la inversión neta (incluye la inversión privada y estatal) en infraestructura telefónica para el año 2000 fue de 2,772.0 y 1,845.1 millones de dólares en telefonía fija y telefonía móvil respectivamente, diez años después se puede observar un importante incremento de la inversión en telefonía móvil, que según pronósticos de esta institución será mas pronunciado en el 2011 siendo la inversión para telefonía fija y de larga distancia 1,188.1, mientras que en telefonía móvil será 1,917.5 millones de dólares en inversión.

En el caso de la evolución en el número de usuarios de Telefonía, podemos observar que en la última década el número de usuarios de telefonía móvil, (2000 al 2010,) pasó de 14,077.90 a 85,782.10 mil<sup>67</sup> (Tabla 3).

<sup>66</sup> Para el rubro de Telefonía (Fija y Larga Distancia) se incluyeron las empresas que prestan el servicio de Telefonía Local Alámbrica e Inalámbrica y de Larga Distancia; para el rubro de Telefonía Móvil se Incluyeron a empresas como: Telcel, Grupo Telefónica, Grupo Iusacell y Unefon; para el rubro de Otros se incluyen las empresas que prestan el servicio de provisión de capacidad satelital, empresas que sólo proporcionan servicios de valor agregado e internet y empresas que proporcionan servicios de Televisión por Cable, MMDS y DTH. Dichas empresas reportan sus inversiones en forma total, sin desglosar por tipo de servicio, por lo que pueden incluir las inversiones para otros servicios.

**Tabla 3. Usuarios de servicios de telecomunicaciones 1998 a 2011 (miles)<sup>68</sup>**

| <b>Año</b>  | <b>Telefonía Móvil</b> | <b>Año</b>  | <b>Telefonía Móvil</b> |
|-------------|------------------------|-------------|------------------------|
| <b>2000</b> | 14,077.90              | <b>2006</b> | 55,395.50              |
| <b>2001</b> | 21,757.60              | <b>2007</b> | 66,559.50              |
| <b>2002</b> | 25,928.30              | <b>2008</b> | 75,303.50              |
| <b>2003</b> | 30,097.70              | <b>2009</b> | 83,527.90              |
| <b>2004</b> | 38,451.10              | <b>2010</b> | 85,782.10              |
| <b>2005</b> | 47,128.70              | <b>2011</b> | 91,300.00              |

**Fuente: Dirección de Información Estadística de Mercados. Comisión Federal de Telecomunicaciones.**

Esta expansión del mercado de telefonía móvil en México, ha llevado al éxito a la operadora más importante (que ostenta el monopolio) América Móvil, que opera bajo la marca Telcel, desde su creación en el 2000. En este momento, la densidad de usuarios era de 1.8, por cada 100 habitantes para el 2011 alcanzó una densidad de 51.3 líneas por cada cien habitantes a nivel nacional, sobrepasando a la telefonía fija que era considerado el servicio con mayor penetración nacional.<sup>69</sup>

Sin embargo el desarrollo y crecimiento del sector de telecomunicaciones en México no puede ser comparado con el mercado internacional de telecomunicaciones, en el plano internacional sigue ocupando el undécimo lugar entre los países de la OCDE de acuerdo a su tamaño, e incluso comparándolo con países latinoamericanos, México se encuentra por debajo de Argentina, Chile, Brasil, Perú y Colombia (ver gráfica 8), y resolver este problema de penetración se encuentra en la agenda de la industria de telecomunicaciones en México.

La CEPAL considera que el problema del crecimiento inferior al resto de los países de la OCDE, se encuentra vinculado a las insuficientes inversiones en ciencia, tecnología e innovación, lo cual impide que México logre la competitividad necesaria para alcanzar a la de otras economías emergentes. Ello explicaría según este organismo por que el nivel general de la innovación en México es bajo; el gasto en Investigación y Desarrollo (IyD)

---

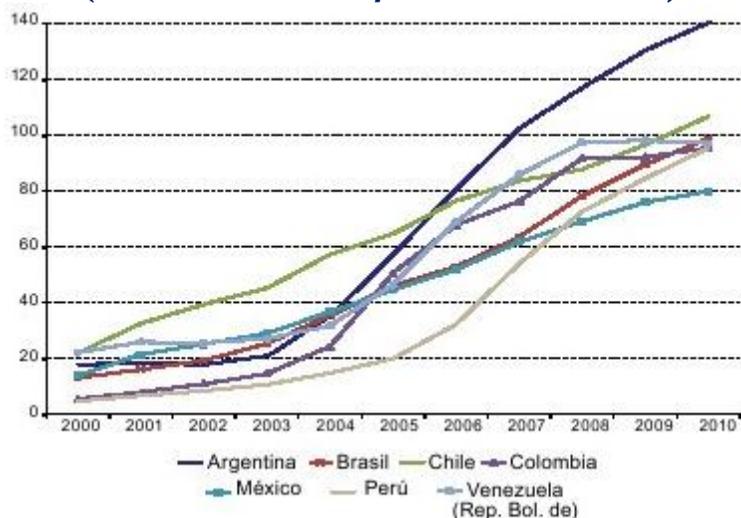
<sup>67</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 Telecomunicaciones y transportes, disponible en línea en <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>

<sup>68</sup> Considerada telefonía celular hasta 1998 a partir de 1999 incluye telefonía móvil o Servicio de Comunicación Personal (PCS).

<sup>69</sup> Aunque en nuestro país se ha logrado incrementar el número de usuarios por línea telefónica, móvil y fija, esta continúa siendo menor que la observada en otros países con niveles similares de desarrollo económico.

como porcentaje del PIB sigue siendo inferior al 0.5%, en contraste con un promedio superior al 2% que destinan los países de la zona OCDE y cercano al 1.5% en China (Informe de la OCDE, 2012a y 2012b)

**Gráfica 8. América Latina (países seleccionados): Penetración de la telefonía móvil, 2000-2010 (en número de usuarios por cada 100 habitantes)**



**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT)**

Pese a los problemas de inversión en innovación y en penetración del mercado, el sector de telecomunicaciones se ha logrado consolidar como el más dinámico de la economía mexicana, con ingresos alrededor de los 27 000 millones de dólares (OCDE, 2011), que dentro del mercado mexicano de telefonía se dividen o están distribuidos en 25 participantes que prestan servicio local y 62 proveedores en telefonía fija<sup>70</sup>, mientras que para servicios de telefonía móvil existen solamente cuatro operadores con cobertura nacional<sup>71</sup> (ver cuadro 5).

<sup>70</sup> Siendo muchas de estas empresas sujetas a la estructura de titularidad de los principales participantes nacionales.

<sup>71</sup> Tomamos en cuenta solo cuatro operadores de telefonía celular, no tomando en cuenta la empresa Unefon, propiedad de Iusacell, cada uno de estos operadores propietarios de múltiples concesiones regionales, que en total suman 84.

**Cuadro 5. Participación de mercado de los operadores de telecomunicaciones en México, mayo de 2011**

|  | Telefonía fija                 | Telefonía móvil                      | TV de paga                           | Internet fijo                        | Ingresos totales por la participación de mercado (%) |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>América Móvil (Telmex y Telcel)</b> |                                |                                      |                                      |                                      |  |
| Participación de mercado               | 79.60%                         | 70%                                  |                                      | 74%                                  | 66%  |
| Participación de ingresos              | 79.60%                         | 69.20%                               |                                      | 66%                                  |  |
| <b>Telefónica</b>                      |                                |                                      |                                      |                                      |  |
| Participación de mercado               | 2.40%                          | 21.80%                               |                                      |                                      | 7.10%  |
| Participación de ingresos              | 1.90%                          | 12.30%                               |                                      |                                      |  |
| <b>Televisa</b>                        |                                |                                      |                                      |                                      |  |
| Participación de mercado               | 2.10%                          |                                      | 48.90%                               | 6.00%                                | 5.70%  |
| Participación de ingresos              | 1.40%                          |                                      |                                      |                                      |  |
| <b>Nextel</b>                          |                                |                                      |                                      |                                      |  |
| Participación de mercado               |                                | 3.80%                                |                                      |                                      | 7.20%  |
| Participación de ingresos              |                                | 13.50%                               |                                      |                                      |  |
| <b>Other</b>                           |                                |                                      |                                      |                                      |  |
| Participación de mercado               |                                | 4.40%                                |                                      |                                      | 2.70%  |
| Participación de ingresos              |                                | 5.00%                                |                                      |                                      |  |
| <b>Dish</b>                            |                                |                                      |                                      |                                      |  |
|  |                                |                                      | 16.60%                               |                                      |  |
| <b>Otros</b>                           |                                |                                      |                                      |                                      |  |
| Participación de mercado               | 15.90%                         |                                      | 33.6                                 | 20.00%                               | 11.30%   |
| Participación de ingresos              | 16.80%                         |                                      |                                      | 28.00%                               |  |
| <b>Total</b>                           | <b>19.6 millones de líneas</b> | <b>91.3 millones de suscriptores</b> | <b>10.2 millones de suscriptores</b> | <b>11.4 millones de suscriptores</b> | <b>27 000 millones de dólares</b>                    |

**Fuente: OCDE (2012) Estudios de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México. Pág. 29. Documento en línea en: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)**

En la actualidad, cada segmento del mercado en México continúa dominado por una o dos empresas (redes fijas, telefonía móvil y Banda Ancha, América Móvil; televisión abierta y televisión de paga por Televisa y Tv Azteca), aunque hay diversos operadores, existe una diferencia significativa en la participación de mercado del operador dominante y su competidor más cercano.

La operadora más grande, que ostenta prácticamente el monopolio de acuerdo a su penetración del mercado en México, es América Móvil, empresa mexicana propiedad de la Familia Slim, por lo cual resulta sustancial para comprender como se constituyó esta empresa hacer referencia al corporativo Grupo Carso, corporativo del cual emana esta firma.

### ***3.1 La Participación del Grupo Carso en el Sector de las Telecomunicaciones***

Grupo Carso fue constituido en 1980<sup>72</sup>, dirigido por el empresario Carlos Slim e hijos (Varones), se ha caracterizado por utilizar una estrategia centrada en adquirir empresas subvaluadas con problemas operativos y/o financieros con el objetivo de convertirlas en firmas eficientes y productivas en sus respectivos mercados (Grupo Carso, Informe anual 1999), como lo hizo en 1990 con Telmex, que pasó de ser una empresa obsoleta a la *número uno* en telecomunicación a nivel nacional y con Embratel en 2004, una de las empresas de telecomunicaciones más grandes de Brasil, que adquirió cuando estaba en bancarrota y que ahora es una de las más competitivas en este país (CNN Expansión, 13 de Enero de 2011).

Actualmente Grupo Carso S.A. de C.V., es un corporativo mexicano controlado por los varones de la Familia Slim (ver anexo C), aporta el 7% del PIB en México. En el tercer trimestre del 2011, Grupo Carso reportó haber alcanzado un activo de 69, 202, 566 millones de pesos, así como un capital contable de 40, 954, 017 millones de pesos y ventas de 52, 363, 141 millones de pesos (Grupo Carso, 2011b). Actualmente Carlos Slim Helú es dueño de la marca más valiosa de México, de acuerdo con el Ranking de las *50 Marcas Latinoamericanas Más Valiosas de 2012* de la consultora de mercados Millward Brown. A nivel regional, es propietario de seis de las 25 marcas con más valor y que destacan en diferentes sectores, ubicando al empresario como el más importante en la región (junto al banquero colombiano Luis Carlos Sarmiento) y el hombre más rico del mundo. Las empresas del mexicano que sobresalen en Latinoamérica son: *Telcel, Telmex, Sanborns, Inbursa, Condumex e IDEAL y Claro, filial de América Móvil* (ver esquema 5), que representan el 40% del valor total de las 25 marcas destacadas en el país y reflejan la diversidad del Grupo Carso al estar integradas en 5 categorías diferentes:

---

<sup>72</sup> Fue constituido como resultado de una escisión de Inversora Bursátil S.A. de C.V. Casa de Bolsa

telecomunicaciones, comercio, instituciones financieras, empresas industriales y construcción (ver anexo A) (El Universal, 21 de junio de 2012).

### Esquema 5. Estructura de Grupo Carso



Fuente: Elaboración propia con información de la página oficial [www.carso.com.mx](http://www.carso.com.mx) y [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

Todas estas empresas pertenecientes a Grupo Carso, en especial las que operan en la rama de telecomunicaciones, tienen un importante aporte en el PIB nacional y en el mercado de trabajo, si bien Grupo Carso no genera empleos directamente, sino indirectamente a través de sus subsidiarias, al final del año 2010 contaba con 70, 787 trabajadores, de los cuales, el 72% son funcionarios y empleados, mientras que el otro 28% es representado por obreros que en su mayoría son sindicalizados<sup>73</sup> (ver tabla 4).

**Tabla 4. Número de trabajadores de Grupo Carso al 2010**

|              | De Confianza  | Sindicalizados | total         |
|--------------|---------------|----------------|---------------|
| Funcionarios | 785           | 0              | 785           |
| Empleados    | 13,323        | 36,847         | 50,170        |
| Obreros      | 2,165         | 17,667         | 19,832        |
| <b>Total</b> | <b>16,273</b> | <b>54,514</b>  | <b>70,787</b> |

Fuente: Grupo Carso. Informe anual 2010

<sup>73</sup> Los datos oficiales publicados en el informe anual 2010 del Grupo Carso, manifiestan que este corporativo cuenta con 70,782 trabajadores al 2010, sin embargo, en la página oficial del presidente honorario de este corporativo, se hace referencia a que Grupo Carso generan 217 mil empleos directos y más de 500 mil empleos indirectos en México. Ver [www.carlosslim.com](http://www.carlosslim.com)

En el ámbito de los negocios, es relevante hacer referencia que con la adquisición de Telmex en 1990, (en asociación con *Southwestern Bell Communications* y con una subsidiaria de *France Telecom* (France Cable et Radio))<sup>74</sup>, (Vidal, 2001: 128), Grupo Carso se logra convertir en uno de los corporativos más importantes en el país, siendo, a partir de esta adquisición que comienza a diversificarse, y cuando comienza a incrementar su poder económico hasta hoy día considerarse como el hombre más rico del mundo.

Actualmente la mayor parte de los ingresos de Grupo Carso provienen de sus empresas dedicadas al servicio de telefonía; la importancia de este conglomerado trasciende las barreras nacionales y ahora se considera el gigante de las telecomunicaciones no solo en América Latina sino en el mundo, gracias a la expansión de dos de sus empresas Telmex y América Móvil, que se refleja en sus grandes ingresos (Ver figura2), que por otro lado busca expandir su mercado fuera del continente americano con la compra de acciones de la telefónica holandesa Koninklijke KPN N. V. (KNP), así como una participación en Telekom Austria y la adquisición del 100% de las acciones de la firma Simple Mobile, filial de T-Mobile en E.U. (El Economista, 10 de Mayo, 2012).

**Figura 2. Ingresos de América Móvil en Millones de Dólares**



**Fuente: [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)**

<sup>74</sup> La nula experiencia de los Slim en los negocios sobre telecomunicaciones, lo conducen a adoptar como estrategia la asociación con grandes operadores mundiales como lo son South Western Bell Communications y France Telecom, para con su experiencia aprender a manejar este negocio, y más tarde, ya con experiencia propia adquirir las acciones que poseen estas operadoras. Ver, Martínez, J. (2010) *Carlos Slim. Retrato Inédito*

### ***3.1.1 Grupo Carso: La Adquisición de Telmex***

En México a diferencia del resto de América Latina, el proceso de privatización y apertura de telecomunicaciones (Teléfonos de México) constituye un ejemplo paradigmático (Rivera, 2004), que no puede ser entendido sin el papel que jugó el presidencialismo en cara de Carlos Salinas de Gortari expresidente de México. Con la creciente necesidad de ampliar y modernizar las redes públicas de telecomunicaciones, aspectos necesarios para la modernización del país, tarea que asume Salinas bajo una ideología neoliberal y que pone en marcha desde mediados de los ochenta.<sup>75</sup> Dentro de este contexto y política neoliberal, el gobierno federal se planteó como parte de su política económica la privatización de Telmex, que operaba como empresa de propiedad estatal mayoritaria.

Carlos Salinas tomó la decisión de privatizar la empresa dando las facilidades para que se creara un monopolio vertical y horizontal integrado. Estableció las condiciones para que la participación dominante fuera mexicana y para un solo jugador, Carlos Slim. Teléfonos de México es privatizada en 1990, a través de una subasta pública, en donde ganaron la subasta, Bell France Telecom, Southwestern Bell y Grupo Carso, siendo este último el accionista mayoritario de dicha empresa.

El 9 de diciembre cuando la Secretaria de Hacienda y crédito Público (SHCP) notifica que el 20.4% del capital social de Telmex era adquirido por Grupo Carso (Székely y Del Palacio, 1995: 65), el porcentaje representado en acciones AA, permitieron al Grupo Carso tener el control sobre la empresa por tan solo 442.8 millones de dólares frente a un valor de 73,000 millones de dólares (De la Garza, 2002a).

Con esta decisión, se reestructura Teléfonos de México, de tal manera que France Telecom se encargaría de los aspectos referidos a la expansión y modernización de la red de telefonía básica, el desarrollo eficiente del servicio de larga distancia internacional y la expansión y el funcionamiento de la red de teléfonos públicos; mientras que Southwestern Bell se encargaría del servicio de operadoras, servicios móviles (celular, paging), la calidad de las operaciones y el servicio, la comercialización y mercadotecnia, así como los directorios telefónicos (Telmex, 1991 y 1998).

---

<sup>75</sup> El neoliberalismo como política económica y social comienza con el gobierno de Miguel de la Madrid, aunque es con Salinas que este se instaura como proyecto de nación, firmándose en TLC en 1994.

Grupo Carso como socio mayoritario de las acciones AA, se convierte en el operador principal de Telmex; Grupo Carso con Carlos Slim Helú como presidente, dirige la administración general de Teléfonos de México, aunque comparte responsabilidades en tanto sistemas de información y sistemas de compras de la empresa, en un momento en el que el servicio telefónico era caro<sup>76</sup> y deficiente<sup>77</sup>, la expansión lenta y una demanda insatisfecha,<sup>78</sup> el corporativo Carso adquiere Teléfonos de México (Telmex),<sup>79</sup>

Después de la privatización, durante los cinco primeros años<sup>80</sup>, el único regulador de Telmex fue la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, con un contrato débil, únicamente definido por el contrato de concesión de esta telefónica y un reglamento de telecomunicaciones, escenario legal en el que dicha empresa operó y logró expandirse (Mariscal y Rivera, 2007).

A partir de la compra de Teléfonos de México por parte de Grupo Carso, se inicia un proceso de reestructuración que implicó nuevos procesos de negociación con el sindicato, cambio de tecnología, es decir, de una nueva configuración sociotécnica, que se manifestó en el aumento de la producción, disminución de costos del servicio y expansión de la empresa.

---

<sup>76</sup> Teléfonos de México en el mes de febrero de 1984 incrementó sus tarifas en el servicio medido, en la renta básica del residencial y comercial y en el servicio de larga distancia nacional e internacional.

<sup>77</sup> Los solicitantes esperaban meses o a veces años para lograr la conexión), esto debido a las restricciones presupuestales del gobierno, que utilizaba los recursos generados por dicha empresa para financiar el gasto público.

<sup>78</sup> La deficiencia del servicio se manifiesta en el hecho de que en el año 1990 la lista de solicitudes de líneas telefónicas en espera del servicio, ascendió a 1 millón 44 mil y los periodos de espera para recibir el servicio llegaron a ser de 4 a 5 años aún en las principales ciudades del país. En ese año, la tasa de densidad telefónica era sólo de 6.5 líneas por cada 100 habitantes Ver Alba, P. (2005) *La evolución de las Telecomunicaciones en México*.

<sup>79</sup> Teléfonos de México se constituye con el objeto de adquirir los bienes, propiedades y concesiones de la compañía Teléfonos Ericsson, S.A, empresa que venía prestando servicios de telefonía en México desde 1909. En 1950, Telmex adquirió los bienes y concesiones de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, integrándose así los servicios telefónicos del país en una sola empresa. En 1972, Telmex pasó a ser de participación estatal mayoritaria, al suscribir el gobierno federal el 51% del capital social de la empresa, Ver Escobar, R. (1999). *El cambio estructural de las Telecomunicaciones y la inversión: El caso de México*.

<sup>80</sup> Hasta el año 1995 cuando se promulga la Ley Federal de Telecomunicaciones, y en agosto de 1996 se crea la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) como un órgano descentralizado de la SCT, con autonomía técnica y operativa. Ver Mariscal, J. y Rivera, E. (2007) *Regulación y competencia en las telecomunicaciones mexicanas*

### ***3.1.2 Reestructuración de Relaciones Laborales, Sindicales y Cambio Tecnológico en Telmex***

La adquisición de Telmex se da en un contexto de reestructuración productiva que impacto a diversos sectores entre ellos el sector de las telecomunicaciones, específicamente a Teléfonos de México, que a partir de la década de 1980 ha experimentado modificaciones sustanciales. En México dicha reestructuración implicó la introducción de tecnologías de punta, nuevas formas de organización del trabajo, flexibilización de las relaciones laborales mediante cambios en los contratos colectivos de trabajo y cambios en las calificaciones de la mano de obra (De la Garza, 2010: 53), para el caso de Telmex, en la década de los ochenta se inició un vasto programa de recambio en cuanto a tecnología, entre los que destacan el sistema digital y la fibra óptica (Melgoza, 1997, De la Garza, 2002a).

Con la privatización de Telmex, en 1990 se intensificó el proceso de reestructuración productiva que ya había comenzado años atrás, el cual incluía, la introducción de tecnología de punta; se inicia entonces un vasto programa de recambio tecnológico, entre los que destacan el sistema digital y la fibra óptica (Melgoza, 1997, De la Garza, 2002a).

Este cambio de tecnología es un elemento que se enmarca en lo que se llamó la tercera revolución tecnológica, su introducción implicó una modificación de la estructura organizacional en Telmex, de la organización del trabajo y en el proceso de trabajo mismo, se instaura un nuevo tipo de capacitación como resultado del recambio tecnológico, lo que al mismo tiempo originó una transformación y un nuevo modelo de relaciones laborales y sindicales en dicha empresa.

Dentro de una visión de crecimiento y modernización empresarial en Telmex, surge un modelo de relaciones laborales y sindicales que se instaura y forma parte de una nueva relación laboral y sindical que permite el desarrollo de Telmex, hasta convertirse en una empresa competitiva en el mercado nacional. Se trata de un nuevo modelo de relaciones laborales y sindicales caracterizado por la bilateralidad, elemento que permite al sindicato tener injerencia en la toma de decisiones que repercuten directa o indirectamente en los trabajadores y sus condiciones de trabajo, así mismo permite la existencia de corresponsabilidad en el servicio y la productividad de la empresa.

A través de esta reflexión consensuada entre el sindicato y la empresa, la propuesta sindical se logra confrontar, con elementos racionales y técnicamente sin desmérito de los trabajadores a los proyectos elaborados por la propia gerencia, estableciéndose un nuevo modelo de relaciones laborales y un tipo de sindicalismo específico en una empresa modernizada. Paralelamente a esta estrategia empresarial de relaciones laborales y sindicales instauradas en Telmex, se encuentran las concesiones del gobierno mexicano a dicha empresa antes de su privatización, tales como el intercambio de la deuda externa de Telmex por deuda pública o venderle a esta empresa la red federal de microondas, transacción que le permitió no depender de las transmisiones terrestres de los servicios del Estado.

Cabe señalar que Telmex tenía restricciones legales, aunque no con gran repercusión. Por el contrario, recibió un trato preferente por parte del gobierno mexicano, elemento que permitió a Telmex entre 1990 y 1996 mantener el monopolio de la telefonía local y de larga distancia, aunque no de telefonía celular (De la Garza, 2002a).

### ***3.1.3 La Expansión de Telmex***

Tras la reestructuración de las relaciones laborales, sindicales y el cambio tecnológico en Telmex, aunado al apoyo y las facilidades que le dio el gobierno mexicano a Carlos Slim para pagar y desarrollarse en dicho sector, se aprecia un aumento de la rentabilidad de la empresa que se refleja en mayores cifras para el periodo 1990-1993 en todos los indicadores de rentabilidad. Así, en 1992 Telmex fue clasificada como la segunda empresa más rentable del sector de las telecomunicaciones en el mundo, con utilidades equivalentes a más de 2, 500 dólares, mientras que AT&T reportó una cifra de 3,800 dólares ese año, para situarse como la compañía más rentable (Ruelas, 1995).

Telmex logró a diez años de ser privatizada, obtener una capitalización del mercado de más de 15, 000 millones de dólares y junto con otras empresas representaban alrededor del 30% de la bolsa Mexicana de Valores (Martínez, 2010: 125), posicionándose como una empresa exitosa a nivel nacional.

En el periodo de 1990 a 1997 la inversión en Telmex rebasó los 13,000 millones, dirigida principalmente a la modernización y expansión de la red telefónica nacional (Escobar, 1999), dando como resultado la cobertura hacia un mayor número de localidades, logrando

un incremento sustancial, pasando de 5 millones a más de 9 millones de líneas, así como la extensión de la digitalización hasta llegar al 90% de la red (ver tabla 5).

**Tabla 5. Evolución de la expansión de Telmex periodo 1990-1997**

| Año  | Líneas en Servicio | Líneas variación respecto al año anterior | Densidad telefónica | Poblaciones atendidas | Grado de Digitalización (%) |
|------|--------------------|---|---------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1990 | 5,189,802          | 487,294                                   | 6.5                 | 10,221                | 29                          |
| 1991 | 6,025,000          | 835,198                                   | 7.1                 | 12,914                | 39                          |
| 1992 | 6,754,000          | 729,000                                   | 7.8                 | 15,783                | 52                          |
| 1993 | 7,621,000          | 867,000                                   | 8.6                 | 18,281                | 65                          |
| 1994 | 8,493,000          | 872,000                                   | 9.4                 | 20,447                | 83                          |
| 1995 | 8,801,030          | 308,030                                   | 9.7                 | 20,554                | 88                          |
| 1996 | 8,826,000          | 24,970                                    | 9.4                 | 20,694                | 90                          |
| 1997 | 9,253,715          | 427,567                                   | 9.8                 | 24,691                | 90                          |

**Fuente: Datos de la Comisión Federal de Telecomunicaciones y de Telmex informe anual varios años.**

A partir del año 1990 Teléfonos de México ostentó el monopolio de telefonía fija y de larga distancia en México, gracias a la concesión en servicios de larga distancia, que se reservaron como monopolio para Telmex hasta el 10 de agosto de 1996,<sup>81</sup> es en este año cuando se abre a otras empresas e inicia la competencia en larga distancia, la tarifa de interconexión para los nuevos prestadores de este servicio, fue de 6 centavos de dólar norteamericano, mientras en países donde la competencia era más abierta, la tarifa era de menos de un centavo, esta ventaja competitiva<sup>82</sup> de tarifas entre la larga distancia y el servicio local, permitió que en tan solo un año Telmex lograra recuperar una parte importante de sus suscriptores, alcanzando una participación del 80% en el mercado mexicano (Mariscal y Rivera, 2005a: 17).

Después de fuertes enfrentamientos con el Estado y con compañías telefónicas, la competencia con una supuesta igualdad de acceso para los usuarios del servicio de larga distancia se inicia el 1 de enero de este 1997, entrando siete empresas al mercado de larga

<sup>81</sup> En este mismo año Grupo Carso resuelve realizar una separación en su rama de telecomunicaciones, es el 24 de junio de 1996 cuando se crea Carso Global Telecom, de esta manera se separó la titularidad de las acciones de Telmex y de otras empresas cuya actividad primordial se desarrolla en la industria de las telecomunicaciones, incluyendo los derechos de diversos contratos de opción de compra y venta de ADS's que representan acciones de Telmex y ahora de América Móvil. ver Informe Anual 2009 de Global Carso Telecom.

<sup>82</sup> En México, como en otros países, una tarifa elevada para la larga distancia servía para subsidiar cursadamente a la telefonía local. Pero el rebalanceo en México fue algo más que eso, pues los precios inicialmente, después de la privatización, subieron significativamente. Es decir, el rebalanceo se vio acompañado de un aumento de los precios del servicio local, que a nivel global más que compensó la reducción de las tarifas de larga distancia, ver Castañeda, A. (2010) "Evolución de Telmex a partir de la Privatización de Telmex".

distancia, logrando los usuarios preseleccionar a los operadores en 60 ciudades, con la apertura del mercado, las empresas entrantes ganaron el 50% operadores.

Actualmente esta situación no ha cambiado, Telmex mantiene cautiva la mayor parte del mercado de telefonía a nivel nacional, siendo el operador que posee una concentración del mercado muy alta, con una participación cercana al 80% del mercado de telefonía fija (en cuanto a líneas de clientes) (OCDE, 2012b).

Aunque, es imposible negar la disparidad existente en cuanto a la penetración en el mercado de la telefonía fija, para el 2010 el mayor número de líneas por habitante se encontraba concentrado en las grandes ciudades de nuestro país, Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, mientras que en estados como Chiapas y Oaxaca solamente se reportaban 5.4 y 7.2 líneas telefónicas fijas por cada 100 habitantes respectivamente (UIT, 2010).

A pesar de esta disparidad en el mercado de telefonía fija, se reconoce que a partir de su privatización en 1990 al 2010 el porcentaje de la inversión en esta empresa respecto del total de inversiones gubernamentales en el sector telecomunicaciones en México fue de 51.2%, mientras que la inversión que se hizo en Telmex respecto del total de inversiones en telefonía en este mismo periodo represento más del 80%, la inversión en Telmex ha sido una de las más altas en comparación con las del resto de los sectores económicos, y la reducción en los costos del servicio ha sido significativo (Telmex, Informe anual 2010) (tabla 6).

**Tabla 6. Indicadores Telmex en el año 2010**

| <b>INDICADOR</b>  | <b>2010</b> |
|---|-------------|
| <b>Líneas telefónicas en servicio (millones)</b>  | 15.6        |
| <b>Teléfonos públicos en operación (miles)</b>  | 661.03      |
| <b>Digitalización redes telefónicas local y L. D.</b>                                     | 100%        |
| <b>Red de fibra óptica (miles de kilómetros)</b>  | 115.7       |
| <b>Escolaridad promedio del personal</b>  | 15 años     |
| <b>Reducción de tarifas en términos reales.<br/>Canasta Básica. dic. 1991 - dic. 2010</b> | 77.1%       |

**Fuente: Datos del Informe anual de Telmex varios años**

Telmex logró una expansión no solamente nacional, sino en el mercado internacional, a partir del 21 de diciembre de 2007, cuando el consejo de Administración de Grupo Carso aprobó reorganizar la estructura corporativa de Telmex en dos empresas independientes, las que operan en Latinoamérica servicios de telefonía fija y las operaciones de Sección

Amarilla con presencia en otros países conformaron la nueva empresa denominada *Telmex Internacional*, siendo los accionistas de *Telmex Nacional* los mismos tenedores de las acciones de *Telmex Internacional*, estipulando que ambas empresas continuarán como subsidiarias de Carso Global Telecom,<sup>83</sup> y bajo la dirección de Carlos Slim Helú y sus hijos (*Telmex Internacional*, Reporte Anual, 2007).

### ***3.2 Grupo Carso: De Telmex a América Móvil***

A diez años de la compra de *Telmex*, la familia Slim decidió potencializar su estrategia de expansión en telecomunicaciones, tomando como eje la telefonía móvil. En el año 2000 el Consejo Administrativo de Teléfonos de México, S.A. de C.V. anunció la escisión de los activos que poseía en el segmento de telefonía móvil en los países: Brasil, Ecuador, Guatemala y México, constituyendo una nueva empresa independiente de *Telmex*: América Móvil.

La estrategia del corporativo (la familia Slim) planteaba que América Móvil sería el proveedor líder de servicios de telecomunicaciones inalámbricas, al adquirir los 10.1 millones de clientes y 70.6% del mercado Mexicano (perteneciente a *Telmex*) al 30 de junio de 2000. Asimismo, constituirá su fortaleza de negocio con base en sus adquisiciones estratégicas de empresas e inversiones en el sector de telecomunicaciones en América Latina, los Estados Unidos de América y Europa. Desde su constitución, América Móvil realizó transacciones en Argentina, Brasil, Ecuador, Guatemala, Puerto Rico y los Estados Unidos, las predicciones fueron que esta nueva empresa continuaría incrementando su negocio en México y buscaría oportunidades para su crecimiento, consolidación e intercambio tecnológico en la industria (Declaración de Información, 15 de septiembre de 2000).

La nueva compañía creció rápidamente aprovechando la baja penetración que tenían las comunicaciones inalámbricas en la región, primero mediante alianzas y luego, al igual que

---

<sup>83</sup> La Compañía Carso Global Telecom se constituyó el 24 de junio de 1996 como resultado de la escisión de Grupo Carso acordada en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 30 de abril de 1996, con el objeto de separar en la Compañía la titularidad de las acciones de *Telmex* y de otras empresas cuya actividad primordial se desarrollaba en la industria de telecomunicaciones, incluyendo los derechos de diversos contratos de opción de compra y venta sobre ADS que representaban acciones de *Telmex*, ver pagina oficial de la empresa [www.cgtelecom.com.mx](http://www.cgtelecom.com.mx).

Telefónica (la firma Española), a través de una agresiva estrategia de adquisiciones de activos de sus rivales (BellSouth, Verizon, AT&T, MCI, TIM y France Télécom) (Informe de la CEPAL, 2010: 160).

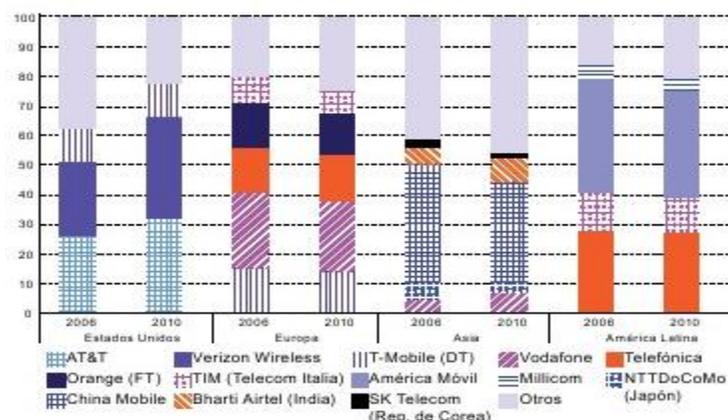
A partir del año 2000, América Móvil inició una agresiva estrategia de adquisición de empresas telefónicas en toda Latinoamérica. Primero eran empresas pequeñas, poco sofisticadas tecnológicamente, con poca inversión y fáciles de adquirir. Luego fue la compra de participaciones como la de Telgua de Guatemala y Techtel en Argentina. Slim se asoció con Bill Gates en el portal hispano T1msn, incrementó su participación en Prodigy a 64,6% y adquirió CompUSA, posteriormente adquiere 12,1% en Tricom, proveedor dominicano de servicios de comunicaciones, en marzo de 2001 compra 5,9% en la gran cadena de artículos electrónicos Circuit City. En febrero de 2003, América Móvil completa la compra de la telefónica colombiana Celcaribe y en marzo compra 95% de la brasileña BSE, también obtiene una opción de compra del control en la celular argentina CTI y ese mismo mes compra el 20% restante de la ecuatoriana Conecel; en agosto, América Móvil compra la celular brasileña BCP y en septiembre adquiere 51% de la salvadoreña CTE, en octubre compra a AT&T Latin América en 207 millones de dólares, operación que le permitió entrar de lleno a Argentina, Chile, Colombia, Brasil y Perú.

En marzo de 2004, Telmex adquiere del gigante WorldCom, por 360 millones de dólares, 51,79% de las acciones de la brasileña Embratel y ese mismo mes compra 9,1% de Global Crossing; en abril compra por 60 millones de dólares 40% de la empresa chilena Chilesat y en junio adquiere 40% de la Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones (Enitel) en 180 millones de dólares, también está comprando por 3.677 millones de dólares las operaciones de Verizon Communications, empresa de telecomunicaciones dominante en Venezuela, República Dominicana y Puerto Rico, donde también compró a Telecomunicaciones de Puerto Rico (PRT).

Para el año 2006 América Móvil había conseguido expandir su mercado y adquirir un gran número de empresas, acciones de firmas y con ello de usuarios, lo cual la colocaba como una operadora con gran participación en el mercado de telefonía móvil en América Latina, su expansión se acrecienta al adquirir en el año 2007, Telecom Américas, todas las

empresas que en América Latina operaban con la marca claro, acrecentando su participación en el mercado latinoamericano (ver gráfica 9).

**Gráfica 9. Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina: Participación de mercado de los operadores de telefonía móvil, por empresa, 2006-2010 (En porcentajes).**



**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de autoridades regulatorias nacionales y de las empresas**

La competitividad de América Móvil como empresa mexicana, en el mercado latinoamericano, esta vinculado a la estrategia de aprovechar las oportunidades de adquisiciones y fusiones. En un periodo en el que los grandes operadores mundiales estadounidenses como BellSouth (actualmente parte de AT&T), Verizon y AT&T, así como los operadores europeos France Télécom y, parcialmente, Telecom Italia, salieron del mercado latinoamericano como consecuencia de la intensa competencia global y regional, paralelamente haciendo frente a los efectos de la crisis de las empresas tecnológicas.

De esta manera frente al retiro de los operadores estadounidenses y europeos, un grupo reducido de empresas aprovechó la oportunidad para fortalecer su posición en el mercado regional, en este grupo reducido destaca América Móvil en tanto telefonía Móvil- fija mediante Telmex (Informe de la CEPAL, 2008), en un momento de plena expansión del mercado telefonía móvil, América Latina, fue escenario de una gran disputa por las empresas de diversos segmentos de telecomunicaciones y de licencias de espectro.

En esta coyuntura la empresa América Móvil propiedad de la familia Slim se ha consolidado como una importante operadora a en la región; actualmente es considerada la empresa *número uno* en Latinoamérica, siendo una de sus grandes joyas su subsidiaria en

México “Telcel”, que junto a “Claro” Brasil le ofrecen los mayores ingresos y representan la mayor parte de los usuarios de los servicios de telecomunicaciones que ofrece.

### ***3.3 La Fusión de América Móvil, Telmex y Telmex Internacional***

En el año 2010, se dio a conocer la reestructuración corporativa (como la llama Slim),<sup>84</sup> pero que en el fondo es la fusión de América Móvil, Telmex y Telmex Internacional. Después de una década de la escisión de Telmex, América Móvil absorbía a la compañía madre mediante un intercambio de acciones, en una operación valorada en unos 20.000 millones de dólares. Esta operación entre sus objetivos principales estaba: crear una compañía integrada más flexible para aprovechar las oportunidades de la convergencia tecnológica, entre sus objetivos más pragmáticos era generar ahorros y explotar sinergias gerenciales y operativas, pues hasta el momento, fuera de México, América Móvil y Telmex operaron como empresas independientes y separadas. Por lo tanto, en muchos casos había duplicidad de infraestructura y personal. Se calcula que los ahorros derivados de la fusión podrían estar entre los 500 y los 2.000 millones de dólares al año (CNN Expansión, 22 de febrero de 2010 y CNN Expansión, 11 de mayo de 2010).

La compra por parte de América Móvil de su empresa madre, Carso Global Telecom (que controla Teléfonos de México, o Telmex y Telmex Internacional), representó la mayor fusión en América Latina realizada durante en 2010, debido a esta reestructuración corporativa América Móvil logró posicionarse por encima de Telefónica, empresa Española, consolidándose como la empresa de telecomunicaciones más grande la región con 216.8 millones de clientes de telefonía celular desde Argentina hasta los Estados Unidos, siendo nombrada como la cuarta mayor proveedora de telefonía celular en el mundo.

Aunque el escenario en México es desalentador, dada la gran polémica que ha suscitado una lucha entre monopolios Televisa, Tv Azteca en cuanto a ofrecer servicios integrados (Triple Play), y aunque América Móvil prácticamente posee la totalidad del mercado

---

<sup>84</sup> Aunque en febrero de 2010, la Comisión Federal de Competencia (CFC) estableció que la fusión entre América Móvil (TELCEL en el caso mexicano) y TELMEX era, en definitiva, una reorganización corporativa que no modificaba la estructura de los mercados en los que participaban ambas empresas. De acuerdo a la CFC, antes y después de la fusión ambas compañías eran controladas por el mismo grupo empresarial (El Financiero, 12 de febrero de 2010).

mexicano; a diferencia de los gobiernos anteriores que habían protegido a la Familia Slim, el actual gobierno apoya a otra facción empresarial (Agren, 2011), el gobierno de Felipe Calderón<sup>85</sup> ha puesto trabas a los Slim para ofrecer paquetes que incluyen telefonía, televisión paga y servicios de Internet, los condujeron a implementar una estrategia que les permitirá mantener su competitividad, de esta manera lograron establecer una alianza comercial entre Telmex y el grupo MVS, alianza que les permitió para proveer televisión satelital (DISH).

Estas trabas del gobierno mexicano intentan ser disminuidas gracias a esta fusión de las tres empresas, la cual que le permitirá a la familia Slim expandir el negocio que en México no ha podido lograr, de tal manera que se pueda a aprovechar los servicios los servicios integrados de comunicaciones en la región, pues son estos paquetes triples los que están generando actualmente nuevos ingresos en el negocio de las telecomunicaciones.

Los mercados prometedores para ofrecer paquetes triples y ofertas comerciales más sofisticadas son Colombia y, especialmente, Brasil, los únicos dos países además de México, donde TELMEX posee operaciones de telefonía fija de gran escala. De hecho, cerca del 80% de las ganancias operativas de Telmex Internacional (empresa escindida de Telmex en 2009 y reabsorbida por América Móvil) provienen de las operaciones en el Brasil. (Informe de la CEPAL, 2010: 174). En este sentido, tras la fusión, las inversiones en el 2011, tuvieron como destinos prioritarios fueron México (3.660 millones de dólares) y Brasil (2.500 millones de dólares).

#### **4. América Móvil en México**

En un contexto donde la rápida convergencia tecnológica es necesaria para crecer, se abrían las grandes oportunidades de negocios para la banda ancha inalámbrica y sobre todo de triple play. Por ello, tras la fusión de América Móvil, Telmex y Telmex Internacional, los esfuerzos de la gigante de las telecomunicaciones en Latinoamérica (América Móvil)

---

<sup>85</sup>La diferencia se nota en las relaciones que estableció con los operadores de cable, a quienes les concedió el permiso para vender estos llamados “paquetes triples”, como es el caso de la asociación entre Telefónica Televisa y Megacable para ofrecer dichos servicios.

concentraron en acelerar la integración de sus operaciones en los mercados más importantes: el Brasil y México.

Aunque América Móvil, en México, tiene concesiones para operar una red inalámbrica en las nueve regiones geográficas de México (ver anexo D), y es considerada la mayor empresa de este ramo en el país con una participación de mercado de 70%, con un total de 65,678 suscriptores de telefonía móvil hasta diciembre de 2011. (Informe financiero de América Móvil, 2011), las necesidades de satisfacer las necesidades de los usuarios mexicano y mantenerse en el primer lugar dentro del mercado mexicano, la colocan en un problema de que estrategias empresariales le permitan mantener competitividad en el país.

#### ***4.1 América Móvil: la Tecnología de Telecomunicaciones en México***

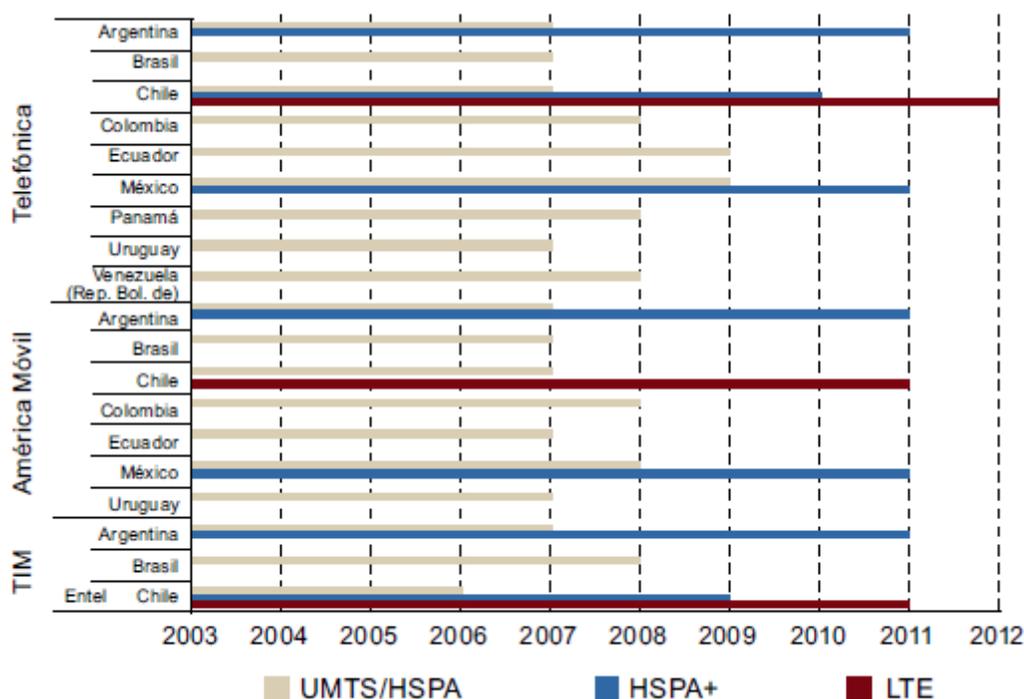
La empresa América Móvil, mediante su filial Telcel en México, ofrece la posibilidad de comunicarse a través de un sistema de telefonía móvil, con base a un sistema integral de comunicación con la cobertura a nivel nacional y toda una gama de servicios que incluyen: Telefonía Celular, Telefonía Fija, Internet Banda Ancha Fija y Televisión. Sin embargo frente un avance tecnológico rápido, constante innovación tecnológica y una demanda de consumidores cambiante, Telcel se enfrenta ante la problemática de como hacer frente a estas demandas del mercado.

Telcel es 100% propiedad de América Móvil y tiene concesiones para operar una red inalámbrica en las nueve regiones geográficas de México, utilizando el espectro radioeléctrico de 850 MHz, 1 700-2 100 MHz (después de la Licitación 21<sup>86</sup>) y 1 900 MHz. Aunque Telcel inauguro el servicio de 3G (banda de 850 MHz) en febrero de 2008, esta tecnología ya estaba en el mercado desde el año 2003, cinco años más tarde América Móvil la incorpora en México (ver gráfica 10).

---

<sup>86</sup> Licitación 21 fue diseñada para promover la competencia, por lo que a Telefónica se le atribuyó el espectro que le permitió ofrecer servicios de 3G en competencia con Telcel. Iusacell, Telcel y Telefónica también estaban sujetos a los topes del espectro propuestos por la COFETEL y convenidos después de algunas modificaciones hechas por la COFECO, lo cual impedía que adquirieran la totalidad del nuevo espectro ver OCDE (2012b) Estudios de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México. Pág. 104-108.

**Gráfica 10. América Latina (Países seleccionados): Despliegue de redes de comunicaciones móviles de tercera y cuarta generación, principales operadores, 2003-2012 (Año en que la tecnología fue o será lanzada comercialmente)**



**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de 4G Américas Global 3G Status HSPA, HSPA+ and LTE, 27 de enero de 2011; y Global Mobile Suppliers Association (GSA), Evolution to LTE Report, 12 de enero de 2011.**

En México la tecnología de telecomunicaciones se encuentra rezagada, pues no se cuenta con los mecanismos legales ni con la infraestructura necesaria para implementarla, la grande de las telecomunicaciones (América Móvil) no produce tecnología la compra, lo que implica un gran problema, ya que la tecnología en telecomunicaciones avanza rápidamente y cuando América Móvil, Telcel, tiene las posibilidades legales y de infraestructura para ofertarla, en el mercado ya se encuentra otra innovación tecnológica.

Haciendo un balance general del uso y la oferta de nueva tecnología de Telecomunicaciones y de acuerdo a las declaraciones del directivo de la empresa Española Telefónica Movistar, en el mercado europeo casi 50% de los usuarios utiliza Internet en su teléfono móvil, mientras que en América Latina el promedio es de 25% (ver tabla7). En México la proporción apenas alcanza 1%, de un total de poco más de 90 millones de teléfonos registrados al cierre del año pasado (CNN Expansión, 3 de diciembre del 2010).

**Tabla 7. Panorama comparado del avance de los servicios de comunicaciones móviles de tercera generación, por países y regiones, 2010.**

|   | Japón | Europa | América del Norte | América Latina |
|---|-------|--------|-------------------|----------------|
| Usuarios de comunicaciones móviles (en millones de personas)                  | 117   | 645    | 320               | 564            |
| Penetración de la telefonía móvil (en porcentajes)                            | 92    | 129    | 93                | 98             |
| Participación de mercado de la tecnología de 3G (en porcentajes)              | 94    | 50     | 31                | 3              |
| Participación de prepago (en porcentajes)                                     | 3     | 50     | 12                | 83             |
| Ingreso medio por abonado (en dólares)  | 31    | 49-20  | 50                | 14             |
| Datos como porcentaje de las ventas de los servicios móviles (en porcentajes) | 48    | 27     | 30                | 20             |
| Participación de los teléfonos inteligentes (en porcentajes)                  | 50    | 44     | 43                | 8              |

**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Erasmo Rojas, “Mobile broadband update in the Americas”, documento presentado en la GSMA Americas Conference, Miami, 21 de junio de 2010 e información del Institut de l’audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE).**

Aunque Telcel logro incorporar la tecnología HSDPA + (3.5G) <sup>87</sup> y este año lanza la tecnología LTE (Long Term Evolution) la tan esperada red 4G, eligiendo a Alcatel-Lucent como proveedor de la infraestructura LTE para sus redes 4G en toda América Latina (CNN Expansión, 12 de Febrero de 2012), aún continua rezagada en innovación y tecnología, frente a los operadores mundiales que ofrecen servicios de telecomunicaciones más modernos utilizando tecnología de punta.

En este contexto de precaria tecnología y de mínimos accesos a los servicios de telecomunicaciones más modernos, por ser los más caros, un problema que resalta es el precio del servicio. En México las tarifas telefónicas más elevadas del continente y los clientes de Telmex pagan la tarifa telefónica más alta de los 30 países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), al controlar 75% de las llamadas de larga distancia y 80% de las líneas fijas, extendiéndose a la telefonía celular con Telcel (70% del mercado), Internet y servicios derivados, aunque la tecnología que se usa para ofrecer estos servicios es la más básica.

<sup>87</sup> HSPA+ es un sistema que provee velocidades de hasta 84 Mbps de bajada y 22 Mbps de subida. Estas velocidades son máximos teóricos que difícilmente se llegan a alcanzar. HSPA+ también introduce una arquitectura IP opcional para redes cuyas estaciones base estén conectadas directamente a una red de retorno (backhaul) IP. Esta tecnología permite un ahorro importante de batería y un acceso más rápido al contenido pues mantiene una conexión permanente, ver 4G Américas (2011), Global 3G Status HSPA/HSPA+/ LTE,

Los mexicanos pagamos tres veces más que los usuarios de celulares en Suecia y Dinamarca, lo cual afecta negativamente la competitividad del país, cerrándole las puertas al uso intensivo de telecomunicaciones, mientras que influencias políticas bloquean todo lo que promueve la competencia.

Aunque Telmex y Telcel enfrentan críticas y han sido objeto de denuncias por parte de la COFETEL, por los altos costos que imponen a sus usuarios (El economista, julio 26 de 2011), ambas empresas continúan en expansión y con gran éxito económico manifestándose en grandes adquisiciones y ganancias que para Telmex representaron 292 millones de dólares al cierre del 2011 (El financiero, febrero 1 de 2012), mientras que las ganancias fueron de 16, 278 millones de dólares el cuarto trimestre de este año para la empresa América Móvil (El economista, Febrero 9 de 2012).

Telcel se ha consolidado como una de las empresas más reconocidas en a nivel nacional, alcanzando ingresos solo en el cuarto trimestres del 2011 de 41,053 millones de pesos, colocándose por encima del resto de las subsidiarias de América Móvil (sin contar por supuesto a Claro Brasil).

#### ***4.2 Breve Historia de Telcel***

La empresa Radiomóvil Dipsa S. A. de C. V. en el año 1984 recibió la concesión para explotar la red de servicio radiotelefónico móvil en el Distrito Federal y el área metropolitana. Para 1989 surge la marca *Telcel* autorizada por la Secretaria de Comunicaciones y Transportes para brindar servicios de telefonía celular en nuestro país siendo en un principio una filial de Teléfonos de México (Telmex), y a partir de este momento la empresa Telcel tiene un crecimiento exponencial dada la importancia que representaba desde esos momento las telecomunicaciones y en especifico el trafico de llamadas en telefonía celular. A partir de los años 90s la empresa amplia paulatinamente su concesión a todas las regiones del país (ver cuadro 3, capitulo 2).

En todas las regiones, Telcel opera bajo el mismo nivel organizacional, habiendo una homologación de las actividades y operaciones, actualmente Telcel se posiciona como la empresa líder en el país de telefonía celular y comunicaciones. Cabe hacer mención que

con la adquisición de Telmex en 1990, Grupo Carso (propiedad de la familia Slim), también adquiere la concesión de Radiomóvil Dipsa, S. A. de C. V. “Telcel”.

Hoy en día Telcel es una empresa que ofrece a sus clientes la posibilidad de comunicarse a través de un sistema de telefonía celular con infraestructura propia y con un respaldo tecnológico. Su producto principal es el servicio de la comunicación personal, la comunicación a través de sistemas con tecnología celular vía frecuencias de radio, líneas telefónicas, equipos de telefonía celular, tiempo aire (de prepago y postpago), servicios de internet.

Telcel ofrece a sus clientes un Sistema Integral de Comunicación Personal con la más amplia cobertura nacional y toda una gama de servicios que le permitan ser localizado y mantenerse en contacto desde donde sea y a donde sea, adicionalmente existe un área de Oficinas Centrales (Corporativo) que brinda apoyo a las direcciones de todas las Regionales que integran la empresa. La estructura orgánica (Ver anexo E), las funciones y las responsabilidades están definidas claramente (Alanis, 2004). Como toda empresa, Telcel tiene entre sus estatutos funciones bien definidas plasmadas en su *Misión y Principios, Política de Calidad, Esquema Operativo, Objetivos de Operación*:<sup>88</sup>

De acuerdo a la información de la empresa, la Misión de Telcel es: “*Mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas*”. Teniendo como principios rectores para lograrla:

- Buscar la excelencia operacional, enfocándonos a resultados y no a volumen de actividades.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la Misión, haciendo fácil nuestro servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacidad, autoridad y responsabilidad, que le permitan mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Mantener nuestro servicio a la vanguardia tecnológica.
- Trabajar en conjunto con nuestros Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y profesionalismo.

---

<sup>88</sup> Información obtenida de la página oficial de Telcel [www.telcel.com](http://www.telcel.com)

- En nuestras acciones diarias, buscaremos aprovechar nuestras fortalezas y la presencia nacional para dar un servicio de excelencia a nuestros clientes y hacer realidad nuestra Misión.

Política de calidad: *“Satisfacer de manera permanente los requisitos de nuestros clientes a través del trabajo en equipo y dentro de un proceso de mejora continua”*.

Esquema operativo: (ver esquema operativo del capítulo 3.)

Objetivos de operación (estos objetivos están orientados al personal en la organización, es decir al factor humano):

- Auspiciar, promover y apoyar el crecimiento personal, profesional en todos los elementos de la organización buscando la excelencia en su preparación acorde a los puestos ocupados dentro de la empresa.
- Consolidar los planes de capacitación así como, el pleno aprovechamiento de los mismos miembros de la organización
- Lograr un clima laboral adecuado para el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad que le permitan mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

Filosofía empresarial de Telcel:

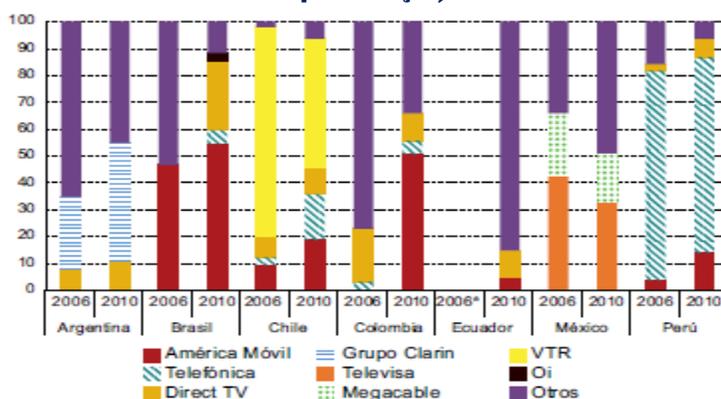
- Telcel es una empresa que se dedica a brindar productos y servicios en telefonía celular.
- Telcel es una empresa que busca la excelencia operacional enfocándose a resultados y no a volumen de actividades
- Telcel es una empresa que mantiene su servicio a la vanguardia tecnológica.
- Para Telcel trabajar en conjunto con sus distribuidores autorizados es muy importante, ya que gracias a ello se puede crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y profesionalismo.

Sobre esta base organizacional opera Telcel, es un modelo de negocio que impacta en el desarrollo y competitividad que hoy en día sigue teniendo Telcel, donde nos cuestionamos si este modelo de negocio ha sido utilizado y exportado por la matriz América Móvil, a otras de sus subsidiarias en Latinoamérica.

## 5. América Móvil en Brasil: “Claro”

En el caso de América Móvil Brasil, después de la fusión del 2010. América Móvil, realizó, por vía de Embratel, una oferta sobre la operadora de televisión por cable Net para incrementar su participación del 35% al 77% (ver gráfica 12), para lo que desembolsó 2.544 millones de dólares. Aunque la mayoría de la propiedad, el control de Net sigue en manos de Organizações Globo, debido a restricciones legales y regulatorias que se desprenden de la llamada ley de cable.

**Gráfica 11. Televisión de pago: Participación de mercado, por operador y país, 2006-2010 (En porcentajes)**



**Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de los organismos reguladores nacionales y de las empresas**

América Móvil apostó por una resolución favorable del trámite legislativo de un proyecto de ley (PLC 116/2010) que permitiría a capitales extranjeros controlar empresas de televisión de pago, cuyo falló positivo se dio en enero de 2012. De esta manera tras la autorización del gobierno Brasileño, se le permitirá a la subsidiaria Brasileña de América Móvil, Embratel Participacoes la facultad de ejercer la opción de compra que mantiene respecto de las acciones de la sociedad del Grupo Globo Comunicação e Participacoes, que actualmente controla NET (CNN Expansión, 27 de Enero de 2012).

Con esta autorización América Móvil en Brasil incursiona en la integración de la infraestructura de Claro<sup>89</sup>, Embratel<sup>90</sup> y Net<sup>91</sup> para ofrecer servicios empaquetados,

<sup>89</sup> Claro es la tercera operadora móvil del mercado brasileño, con 25.09 % de participación, de acuerdo con datos de la Agencia Nacional de Telecomunicaciones (Anatel), mientras que Net, que tiene participación del

tomando la delantera en servicios integrados, donde tiene una participación minoritaria en Net Serviços, el principal proveedor de TV de paga en ese país, y en la que Embratel, la subsidiaria brasileña de Telmex, tiene 77.32% de participación con opción de adquirir 2% adicional, lo que le daría el control sobre la compañía. Siendo Net (Serviços) la principal operadora de Triple Play en Brasil, América Móvil logra posicionarse en primer lugar dentro del mercado brasileño (CNN Expansión, 27 de enero de 2012).

Finalmente podemos ubicar que las más grandes subsidiarias de América Móvil en Latinoamérica son Claro en Brasil y Telcel en México, con el mayor número de suscriptores de telefonía celular frente a las otras subsidiarias (ver tabla, 8).

**Tabla 8. Suscriptores a telefonía celular de América Móvil. Datos a Septiembre de 2011 (Miles)**

| <b>País</b>                          | <b>Sep. 2010</b> | <b>Var. %</b> | <b>Sep. 2011</b> | <b>Var. %</b> |
|--------------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| <b>México</b>                        | 62,440           | 8.9%          | 68,002           | 1.6%          |
| <b>Brasil</b>                        | 48,767           | 17.9%         | 57,514           | 3.6%          |
| <b>Chile</b>                         | 4,385            | 22.3%         | 5,361            | 3.1%          |
| <b>Argentina, Paraguay y Uruguay</b> | 19,442           | 3.5%          | 20,123           | 2.0%          |
| <b>Colombia</b>                      | 28,641           | 8.9%          | 31,197           | 1.7%          |
| <b>Ecuador</b>                       | 10,328           | 8.5%          | 11,209           | 1.4%          |
| <b>Perú</b>                          | 9,294            | 15.7%         | 10,756           | 3.7%          |
| <b>Centroamérica y el Caribe</b>     | 16,883           | 6.7%          | 18,021           | 1.8%          |
| <b>Estados Unidos</b>                | 16,657           | 15.7%         | 19,269           | 2.7%          |
| <b>Total de líneas Celulares</b>     | 216,836          | 11.4%         | 241,451          | 2.3           |

**Fuente: América Móvil [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)**

Los ingresos de ambas representan la mayor parte de las ganancias de la empresa América Móvil, sin embargo, resulta sustancial tomar en cuenta, que aunque son empresas se encuentran consolidadas, el reto es, como conformar empresas integradas capaces de ofrecer servicios convergentes, frente a un marco regulatorio que limita y entorpece el desarrollo de la industria, así mismo como hacer expandir la cobertura, desplegar infraestructura, invertir en tecnología (producirla, no solo comprarla) y bajar los precios, pero el problema se amplía, cuando hacemos referencia al interior de ambas filiales.

---

grupo de comunicaciones Globo, es la mayor operadora de televisión por cable del país, dado que abarca 39.9% del mercado.

<sup>90</sup> Embratel domina 18.2% del mercado de telefonía fija y es la única concesionaria del país para llamadas internacionales.

<sup>91</sup> Net también es la segunda operadora de Internet residencial, pues da servicio a 25.4% de los domicilios del país con acceso a este servicio

La importancia de Telcel y Claro en el sector de las telecomunicaciones es innegable, sin embargo, los datos solo muestran los ingresos, la penetración en el mercado, la competitividad, el tipo de tecnología que ofrecen, pero omiten lo vinculado al proceso de trabajo, las relaciones laborales y sindicales, elementos de nuestro interés. No explican como estas estrategias impactan en las condiciones laborales de sus trabajadores, de aquí que pueden surgir distintas preguntas: ¿es proporcional el éxito económico de la empresa con el ingreso de sus trabajadores?, si es un sector que ofrece tecnología más moderna ¿también se utiliza tecnología de punta en el proceso de trabajo?, en un contexto de precarización laboral, donde la tendencia es la flexibilidad salarial, contractual y en la organización del trabajo, como operan en cada una de estas subsidiarias, abra que adentrarse en el piso de la empresa para descubrir la caja negra de la que los estados financieros, informes anuales, los datos de la Bolsa Mexicana de Valores, no se interesan, mostrando de esta manera y reflexionando sobre el mundo del trabajo en este sector se servicios.

## REFLEXIONES FINALES

Como se puede observar el mundo de la telecomunicación y las estrategias empresariales son dinámicos y requiere de una mirada que logre captar este dinamismo. La información sobre el sector, y la compañía misma nos remite a nuevos problemas que es necesario incluir en la discusión teórica y tomar en cuenta en la parte empírica, aspectos que serán retomados en el Doctorado, sin embargo es conveniente señalarlos como ejes a discutir<sup>92</sup>.

A fin de darle un orden a estas reflexiones finales, se han organizado en dos apartados o grandes temáticas:

### *a) Convergencia o divergencia tecnológica de operadores de telecomunicaciones*

Recapitulando de manera general tenemos que la importancia del sector telecomunicaciones a escala global comienza a finales de la década de los setenta con la liberalización de Estados Unidos y que rápidamente se expandió al resto del mundo, gracias a elementos como el fenómeno de globalización, los cambios tecnológicos y políticos que cambiaron de forma radical la estructura de mercado de la telecomunicaciones.

Muchos especialistas plantean que es a partir de estos elementos que el sector de telecomunicaciones a nivel global inicia el proceso de convergencia tecnológica. Aunque reconocemos que el término convergencia tecnológica tiene distintas definiciones, los investigadores han considerado cuatro conceptualizaciones para su estudio: 1) Genérica: la fusión entre los sectores de telecomunicaciones, informática (TI) y audiovisual (media y broadcasting); 2) Entre servicios: los mismos servicios, aplicaciones y contenidos provistos sobre diferentes redes (triple play-cuádruple play); 3) Entre redes: una misma red soportando diferentes servicios; y 4) Entre terminales: los terminales soportando paralelamente diversos servicios (Wohlers, 2008: 7).

Para el caso mexicano, nos cuestionamos que tan cerca está este sector de formar parte de esta convergencia Tecnológica Internacional de la que organismos internacionales como Unión Internacional de Telecomunicaciones manifiestan como el camino y la tendencia

---

<sup>92</sup> Algunos de los como ejes temáticos que podrán ser profundizados e integrados no solo empíricamente sino nutridos con la discusión teórica a fin de complejizar aún más nuestro problema de investigación, por supuesto más adelante durante la investigación doctoral.

mundial. Esto porque en México el sector telecomunicaciones tiene características específicas, una de estas es: El sector telecomunicaciones es dirigido por una sola familia, la familia Slim, quienes tiene cautivo el 80% del mercado de telefonía fija y el 70% de telefonía móvil (ver cuadro 7), mediante su empresa América Móvil, que no produce tecnología sino que la compra. Partiendo del actual panorama mundial del sector telecomunicaciones, donde la tecnología se vuelve rápidamente obsoleta y los patrones de consumo son cambiantes, sobre todo existe una tendencia hacia servicios cada vez más sofisticados, los grandes operadores mundiales han optado por colocarse en procesos de transformación de sus modelos de negocio, buscando mantener y ampliar su mercado mediante la oferta de aplicaciones de servicios vinculados al acceso de alta velocidad a banda ancha, tráfico de video y difusión de nuevas tecnologías, en este contexto nos preguntamos ¿si América Móvil transita hacia este modelo de convergencia en tecnología o hacia qué modelo productivo avanza?

Para que México migre hacia una nueva tecnología (LTE o Wi Max) o los servicios integrados, es necesario que obligatoriamente pase por pasos, tales como:

Necesita esperar que la COFETEL abra la subasta del espectro radioeléctrico, después posteriormente a la licitación, invertir en infraestructura para poder finalmente ofertar el servicio, siempre y cuando antes haya diseñado dispositivos que soporten dicha tecnología, para que el servicio sea de calidad.

Es decir a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas, debe de existir un marco regulatorio que permita el acceso a estas nuevas tecnologías, sin embargo en el caso mexicano los últimos años los gobiernos mexicanos han puesto trabas a esta empresa para poder avanzar en ofertar servicios, no solo de nuevas generaciones sino servicios integrados. Frente a esta coyuntura y restricciones nos preguntamos ¿qué estrategias entraran en juego para hacer frente esta situación?

#### *b) América Móvil Empresa Familiar y Redes Sociales*

Una de las dimensiones de análisis que planteamos para esta investigación esta vinculada al papel de la familia en toma de decisiones empresarial, elemento que resulta relevante, pues los cargos que ocupan los hijos varones de Carlos Slim, son puestos de Direcciones de empresas de distintos Holdings de Grupo Carso.

El hijo primogénito de Carlos Slim Helú, *Carlos Slim Domit*, desempeña los puestos de Presidente de Grupo Carso, Presidente y Director General de Grupo Sanborns, Presidente de Telmex Internacional y Presidente de Teléfonos de México; *Patrick Slim Domit* es Vicepresidente de Grupo Carso, Presidente de América Móvil, Director Comercial de Mercado Masivo y Teléfonos de México, Presidente de Grupo Telvista y Presidente de Sears Operadora México y por su parte *Marco Antonio Slim Domit* ocupa los puestos de Presidente y Director General de Grupo Financiero Inbursa, es Presidente de Inversora Bursátil, Presidente de Seguros Inbursa y es Vicepresidente de Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina.

La importancia que le otorga Carlos Slim a la familia en los negocios se muestra en el nombre que le dio a su corporativo, que se deriva de las primeras letras del Nombre de **CAR**los Slim y el de su esposa **SO**umaya Domit, que unidas forman el nombre del corporativo más importante de México Grupo **CARSO**.

La importancia de la familia nuclear en los negocios de Slim, se amplía a los yernos, quienes tienen un papel activo en los puestos directivos Carlos Hajj Aboumrad (esposo de Vanessa Slim) es Director General de Sears Roebuck de México y Director General de América Móvil; y Arturo Elías Ayub (esposo de Johanna Slim) es Director de Alianzas Estratégicas, Comunicación y Relaciones Institucionales de Teléfonos de México y Director General de Fundación Telmex.

Sumado a esta red familiar de negocios, Carlos Slim había mantenido hasta antes del actual gobierno una con el Estrado fructífera (Carlos Salinas de Gortari) que permitió a la familia Slim consolidar sus negocios. Esto nos lleva a recuperar la importancia de la familia en las decisiones estratégicas y considerar como parte importante de la configuración y éxito de los negocios al Estado, aspectos que discutiremos como parte de las estrategias del grupo Carso. La familia, el Estado y las redes sociales que lograron establecer los Slim, nos conducen a darle una segunda vuelta a las teorías sobre empresa, de empresarios y discutir con nuevos autores, nuevas corrientes, de tal manera que sea posible tener una guía heurística para problematizar, el presente proyecto de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alanis, F (2004) *Diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México*. Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla.
- Alba, P. (2006) *La evolución de la Telecomunicaciones en México*. Documento de Trabajo. Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México.
- Álvarez, C. (2000) “Historia de la Telecomunicaciones en México”, en *Revista Razón y palabra, revista especializada en comunicología*. Número 19, año 5, agosto - octubre 2000, en línea <http://revistabimensualup.files.wordpress.com/2007/09/d2-historiadelastratificacionenmexicooriginal1.pdf>
- Alvesson, M. (1993) *Cultural Perspectives on Organization*. Cambridge: University Press.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications, London.
- Alvesson, M. y Berg, P. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. de Gruyter, Berlin; New York:
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000, España.
- Andrews, K. (1977), *El concepto de estrategia de la empresa*, Ediciones universidad de Navarra, Pamplona, Barcelona.
- Andrews, K. (1993). “El concepto de la estrategia corporativa”, en Mintzberg H. y Quinn, J. *El proceso estratégico. Conceptos, textos y casos*, Prentice Hall Hispanoamérica, México.
- Aglietta, M. (1979) *Regulación y crisis del capitalismo*, Siglo XXI, Madrid.
- Alanis, G. (2004) *Diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México*. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas Puebla, México.
- Alexander, Jeffrey C. (2000) *Sociología Cultural. Formas de clasificación en las sociedades complejas*. Anthropolos, FLACSO. España.
- Alonso, D. et al., (1998) *Estrategia, teoría y Práctica*, Escuela de Guerra Naval e Instituto de Publicaciones Navales. Argentina.
- Ansoff, I. (1988) *The New Corporate Strategy*. Ed. John Wiley & Sons. New York.
- Ansoff, I. (1998). *La decisión estratégica en la práctica empresarial*, Addison-Wesley Iberoamericana, México

- Arrow, Kenneth (1951) *Social choice and individual values*, John Wiley and Sonc, Inc. New York.
- Arciniega, R. (2003) “Globalización, Industria y Reestructuración productiva”, en: *Revista Convergencia*, enero-abril, Año 10, Núm. 31. UAEM Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública. Toluca, México. Pp. 205-223.
- Aravena, A. (2005) *Los estudios del trabajo en América latina: apuntes para el debate*. UNAM, México.
- Aspiroz, J. et al. (2004) *Situación Laboral de América Latina*. Mimeografiado. Colombia
- Barba, A. (1990) “Estrategia corporativa y tecnología: hacia un nuevo modelo de organización”, en: Ibarra, E. (coord.) *Organización y sociedad: el vínculo estratégico*. UAM-Iztapalapa, Departamento de Economía, Serie Investigación, Núm. 2, México.
- Barba, A. y Solís, P. (1997), *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, Editorial Vertiente: México.
- Barba, A. (2002) *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad*. El caso de la LAPED de CFE. UAM-I & CFE, México.
- Barba, A. et. al. (2005) *Antología de Ciencias Sociales y Humanidades. Nuevas Perspectivas de los estudios Organizacionales*. No. 3 UAM, México.
- Basco, Rodrigo; García-Tenorio, Jesús; Giménez Sánchez, Jesús; Sánchez Quirós, Isabel (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresas y familia*, Editorial Paraninfo, España.
- Belausteguigoitia, I. (2010) *Empresas Familiares. Su dinámica equilibrio y Consolidación*. Mc Graw Hill, México.
- Berumen, S. (2010) “Una aportación neoschumpeteriana al estudio de la cooperación entre empresas: la complejidad, el caos y las rutinas como elementos potenciadores”, en *Administración & Desarrollo*, Vol. 52, Núm. 38, Chile. Pp. 131-144.
- Blach, J. (Coord.) (2003) *Teorías de las Relaciones Laborales*. Desafíos/Ed. UOC. Barcelona.
- Bolumole, Y. y Nasland, D. (2007). Developing a theoretical framework for logistics outsourcing. *Transportation Journal*, Vol. 46 Núm. 2. Pp. 35-54.
- Boyer, R. (1992) *La teoría dela regulación. Un análisis crítico*, Eds. Alfons el Magnànim-IVEI, Valencia.

- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2001) *Los modelos productivos*. Humanitas, Buenos Aires.
- Cabrera, M. y Santana, J. (2002). “Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar”, Price Water House Coopers/Instituto de la Empresa Familiar, España. Consulta en línea, 05:35, 10 junio 2011, en: <http://www.iefamiliar.com/web/es/biblioteca/tematica/caracteristicas-y-gobierno-de-las-ef?page=2>
- Castañeda, A. (2010) “Evolución de Telmex a partir de la Privatización de Telmex”, en: Castañeda, A. Coord. (2010) *Los grandes problemas de México*. Vol. X Microeconomía. Colegio de México. México. Pp. 77-122.
- Corona, J. et al. (2005). “Protocolo Familiar”, en Corona, Juan (editor). *Manual de la empresa familiar*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Calder, G. (1961). “The peculiar problems of a family business”. *Business Horizons*, 4 (3), 93-102.
- Carrillo, J. y Martha, N. (2006) “Eslabonamientos productivos globales y actores locales”, en: Neffa, J. *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo*. Anthropos, Barcelona.
- Castejón, M. L. (S/F) *La globalización de las telecomunicaciones: Competencia, inversión y brecha digital*. S/F.
- Castells, M. (1999) *La era de la información*. Vol. I. Ed. Alianza Editorial, México.
- Cassale, F. J. (1996). Introduction to outsourcing. The Outsourcing Institute. Retrieved, en línea <http://www.outsourcing.com/howandwhy/topIO/main.htm>. [Consultado el 13 de Diciembre de 2010 12:23pm]
- Castillo, J. y Prieto, C. (1990). *El problema social de las condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de al sociología del trabajo*. Siglo XXI, España.
- Chandler Alfred Jr. (1962) *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chiavenato, I. (1990) *Administración de recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006) “Modelo Burocrático de la Organización”, en: Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Ed. Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia. Pp. 217-246.
- Child, J. (1985) “Managerial Strategies, new technology and labour process”, en Knights, H. Willmott, y Collinson, D. *Job redesign. Critical perspectives on the labour process*. Gower, Londres. Pp. 107-141.

- Cohen, M. et al., (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice" in: *Review Administrative Science Quarterly*, 17 Pp.1-25.
- Coll-Hurtado, A. y Córdoba y Ordóñez, J. (2006) "La globalización y el sector servicios en México", en: *Revista Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía*, UNAM, Núm. 61. México. Pp. 114-131
- Conhendet, P., Heraud, J. y Zuscovitch, E. (2003) "Aprendizaje Tecnológico, Redes Económicas y Apropiabilidad de las Innovaciones", en: Chesnais, F. y Neffa, J. *Sistema de Innovación y Política Tecnológica*. CEIL-PIETTE CONICET, Buenos Aires. Pp. 87-101.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México
- Crozier, M. (1974 y 1969) *El fenómeno burocrático. Ensayos sobre las tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*. Tomo II. Amorrortu, Buenos Aires.
- Coriat, B. (1992) *Pensar al Revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XX, México.
- De la Garza, E. (1988) "El positivismo, polémica y crisis" en: *Hacia una Metodología de la Reconstrucción*. M. A. Porrúa. México, D.F.
- De la Garza, E., Corral, R. y Melgoza, J. (1988) *Crisis y estructuración productiva en México*. UAM-I, México.
- De la Garza, E. (1989) *Un paradigma para el análisis de la clase obrera*. UAM-I, México.
- De la Garza, E. (1991) "Cultura y crisis del corporativismo en México", en Horcasitas. *La transición a la Democracia*. Porrúa, México.
- De la Garza, E. (1993) *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. UNAM, México.
- De la Garza, E. (1994), "Neoliberalismo y estrategia del movimiento obrero", en: *Productividad diversas experiencias*. Fundación Friedrich Erbert, México. pp. 13-55.
- De la Garza, E. (1997) "Telmex" en: De la Garza (coord.) *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*. IERD, México.
- De la Garza, E. (1998) *Modelos de Industrialización en México*. UAM, México.
- De la Garza, E. (1998a) "Estrategias empresariales y reestructuración productiva", en: De la Garza Toledo, Enrique (coord.), *Estrategias de modernización empresarial en*

- México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo, Friedrich Ebert Stiftung y Ed. Rayuela, México. Pp. 19-45.
- De la Garza, E. (1999a), “Las teorías sobre la reestructuración productiva”, en: Arango, L. G. y López, C. M. (comp.) *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, CES/RET, Bogotá. Pp. 33-49.
- De la Garza, E. (1999b) “Epistemología de los Modelo De Producción” en *Retos Teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el Siglo XXI*. CLACSO, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2000) “Las teorías sobre la reestructuración productiva y América Latina”, en: De la Garza, E. *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. FCE, México. Pp. 716-734.
- De la Garza, E. (2001a). “Subjetividad, cultura y estructura”, en: *Revista Iztapalapa* 21, 50 México, D. F. pp.83-104
- De la Garza, E. (2001b) *La Formación Socioeconómica Neoliberal*, UAMI/Plaza y Valdés, México.
- De la Garza, E. (2002a) *La democracia de los Telefonistas*, Plaza y Valdez/UAM/AFL-CIO, México.
- De la Garza, E. (2002b), “La flexibilidad del trabajo en México (una nueva síntesis)”, en: García Guzmán, B. (coord.) *Población y sociedad al inicio del siglo XXI*. COLMEX, México.
- De la Garza, Enrique (2003) “La configuración como alternativa al concepto estándar de la teoría” en Hugo Zemelman (coord.) *Determinismo y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina*, Nueva Sociedad, Venezuela.
- De la Garza, E. (2006a). “¿Neoinstitucionalismo, una alternativa a la elección racional? Una discusión entre la economía y la sociología”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Anthropos, Barcelona. pp. 25-48.
- De la Garza, E. (2006b), *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*. FCE, México.
- De la Garza, E. (2006c), “¿Hacia dónde va la teoría social?”, en: De la Garza, E. (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología*, México, Anthropos, pp. 19-38.
- De la Garza, E. (2007), “Hacia un concepto ampliado de Trabajo”, ponencia presentada en el *Seminario sobre Trabajo, Relaciones Laborales y Regulación* el 12 de Noviembre, Buenos Aires.

- De la Garza, E. et al. (2008) “Hacia un concepto ampliado de trabajo, de control, de regulación y de control social de la ocupación: los otros trabajos”, en línea en: [www.docencia.izt.uam.mx/egt/](http://www.docencia.izt.uam.mx/egt/)
- De la Garza, E. (2009) “El Trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de producción, control, relación laboral y mercado de trabajo” Sociología del Trabajo, Editorial Siglo XXI Universidad Complutense.
- De la Garza, E. (2010) *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de la crisis de Desarrollo Neoliberal*. CLACSO, Buenos Aires.
- De la Garza, E. (2011) “Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo” en: *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. FCE, México.
- Del Castillo, A. (2001) *Ambigüedad y Decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*. Documento de Trabajo, número 36, CIDE, México.
- Di Maggio, P. y Powell, W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. En: *American Sociological Review*, 48: pp. 147-160.
- Di Maggio, P. y Walter W. (compiladores) (1999a) “El “nuevo institucionalismo”, en el contexto disciplinario” en: *El institucionalismo en el análisis organizacional*, CNCPA/FCE/UAEM, México.
- Di Maggio, P. y Powell, W. (1999b). "Retorno a la Jaula de Hierro". En *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Powell y Di Maggio. FCE. UAEM. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- Dore, R. (1989) *"Fábrica británica, fábrica japonesa: los orígenes de la diversidad nacional de relaciones laborales"*. MT, Centro de Publicaciones, Madrid.
- Dosi, G. (2003) “Paradigmas y trayectorias tecnológicas” en: Chesneis, F. y Neffa, J. (Comps.) *Ciencia, Tecnología y Crecimiento Económico*. CEIL/PIETTE/CONICET, Buenos Aires. Pp. 99-127.
- Douma, S. y Schreuder, H. (2004) *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*. TME/Thompson Civitas. España.
- Dunlop, J. (1978) *Sistema de relaciones industriales*. Península, Barcelona.
- Echeverría, M. (2003) “Aportes para el debate conceptual sobre flexibilidad laboral”, en: *Colección Ideas*, Marzo, Año. 4 Núm. 29. Santiago de Chile.
- Durand, J. (2011) “Servicios y Tecnología de la Información” en *La Cadena Invisible*. México, D.F.: FCE-UAM.
- Elias, N. (1994) *El proceso de civilización*, FCE, México, D.F.

- Elmuti, D. (2003). "The perceived impact of outsourcing on organizational performance", en: *Mid-American Journal of Business*, Vol. 2. Núm.18. Illinois.
- Elmuti, D. et. al. (2010). "Consequences of Outsourcing Strategies on Employee Quality of Work Life, Attitudes, and Performance," *Journal of Business Strategies* Vol. 27, Number 2, Illinois. Pp. 177-203.
- Escobar, R. (1997) *El cambio estructural de las Telecomunicaciones y la inversión: el caso de México. Proyecto "Crecimiento, empleo y equidad: América Latina en los años noventa Serie Reformas Económicas 17.* Naciones Unidas-CEPAL. Santiago de Chile.
- Estrada, J. (2004) Reestructuración capitalista y tendencias de regulación de las Relaciones Laborales. Tres casos de la experiencia colombiana. <http://www.espaciocritico.com/articulos/je-a16.htm>. [Consultado el 14 de Abril de 2010 13:19pm]
- Ferner, A. y Hyman, R. (editors) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*. Blackwell, Oxford.
- Frischknecht, F. (1984), *Filosofía de la Estrategia*, publicaciones de la cátedra de Dirección General de. Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, 1984.
- Garza, Gustavo, (2010) "La Revolución Terciaria" en Macroeconomía del Sector Servicios en la Ciudad de México. El Colmex, México, D.F.:
- Gergen, K. y Thatchenkery, T. (1996) "La ciencia organizacional como construcción social: potenciales posmodernos", en Barba, A. et. al. (2005) Antología de Ciencias Sociales y Humanidades. Nuevas Perspectivas de los estudios Organizacionales. No. 3 UAM, México.
- Gersick, K. E., et al. (1997) *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Gimeno, A., et al. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la empresa familiar*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Ginebra, J. (2001), *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama, México.
- Gómez, M. (2004) Reflexiones sobre el concepto de embeddedness. Mimeo. Revista Polis, México.
- Gómez, C. (1997) *La liberalización de las telecomunicaciones en México* en Le monde Diplomatique- Noviembre de 1997 <http://www.monde-diplomatique.fr/mx/1997/11/gomez.html>

- Gouldner, A. (1954) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, III., The Free Press
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: a theory of embeddedness., en: *American Journal of Sociology* , Núm.91.Pp. 481-510.
- Granovetter, M. (2005). “The impact of social structure on economic outcomes”, en *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, Number 1.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. London: Sage
- Gunning, J. (2000). *The idea of entrepreneur Role as Distinctly Human Action: A History of Progress*. En línea en: [www.gunning.cafeprogressive.com/subjecti/workpape/role\\_ent.htm](http://www.gunning.cafeprogressive.com/subjecti/workpape/role_ent.htm) [Consultado el 13 de Octubre de 2011 18:39pm]
- Gupta, N. K. (2000) *The Business of Telecommunication*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. Nueva Delhi. Heifetz, R. A. (1997) *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona, Paidós.
- Hall, R. (1962) “The concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment”, *American Journal of Sociology*, Julio, No. 60. Pp. 32-40.
- Heydebrand, Wolf V (1989), “New Organizational Forms”, en *Work and occupations*, Vol. 16, Num. 3, pp. 323-357
- Hernández, C. y Bonomie, M. (2007) “Relaciones Laborales y sindicatos en el contexto de la globalización “*Revista Venezolana de Gerencia*, enero-marzo, Año/Vol. 12, Núm. 37. Venezuela. Pp. 50-65.
- Hernández, M., Gutiérrez, D. y Alemán, R. (1999) *Nuevas estrategias de Modernización empresarial en Aguascalientes*. UAG, México.
- Hernández, M. (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. UAA/Plaza y Valdez, México.
- Hernández, M. (2004) *La cultura empresarial en México*. Miguel Ángel Porrúa/UAA, México.
- Hernández, M. (2006) “Perspectiva Sociológica de los actores empresariales en Tratado Latinoamericano de Sociología”, en: De la Garza, E. (Coord.). *Tratado de Sociología*. Anthropos/UAM-I, Barcelona/México.
- Hernández, M. y Basave (2007) “Introducción” en: Hernández, M. y Basave, J. (Coords.) *Los estudios de empresas y empresarios. Una perspectiva internacional*, Plaza y Valdez/IIES UNAM/UAM-I, México. Pp. 9-12.

- Hernández, M. (2008). "Estrategias, cultura y subjetividad en México", ponencia en el Seminario *Trabajo, Identidad y Acción Colectiva*, Medellín, Colombia del 18 al 20 de septiembre.
- Hernández, M. y Garabito, G. (2010) "La construcción del significado en McDonald's" en: Hernández, M. (Coord.) *Los estudios laborales en México*, UAM, PyV. México.
- Hernández, M. (2011) "Las estrategias empresariales, un medio para explicar la acción empresarial", en: Martínez, A. *et al.* (Coords.) *Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones*. Plaza y Valdés/Concyteg de Gto/UAM-X. México. Pp. 21-36.
- Hernández, M. (2012) *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, Plaza y Valdés, México.
- Hernández, S. et al. (2000) *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw- Hill, México.
- Hollander, B. y Elman, N. (1988) Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1 (2), 145-164.
- Hoyos C. G. (2007) "Terciarización, reestructuración productiva y difusión de los servicios en la Cuenca alta del Río Lerma 1980-2003", en: Revista *Quivera*, año/vol. 9, número 002. UAEM, México. Pp. 63-95.
- Hughes, J. y W. Sharrock (1999) "El Positivismo y el Lenguaje de la Investigación Social" en *Filosofía de la Investigación Social*, FCE. México.
- Humphrey, J. (1995) "Nuevas temáticas en sociología del trabajo", en: *Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo*. México.
- Hyman, R. (1981) *Relaciones Industriales. Una introducción marxista*. H. Blume Ediciones, Madrid.
- Hyman, R. (1987) *Strategy or Structure? Capital, Labor and Control*, en *Work, Employment and Society*, Vol. 1, No1, New York. Pp. 25-55.
- Hyman R. y Ferner, A. (1998) *Changing industrial relations in Europa*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Ibarra, E. (2010) "Herbert A. Simon y su monomanía. El comportamiento humano como comportamiento artificial", en: *Gestión y Política Pública* Vol. XIX, Núm. 1. Enero-Junio de 2010.

- Iranzo, C. y Leite, M. (2006) “Subcontratación laboral en América Latina”, en: De la Garza, Enrique, (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Anthropos, Barcelona. Pp. 268- 288.
- Jorgenson, D. W. (2003) “Information Technology and the G7 Economies”. *World Economics*, 4(4).
- Katz, H. y Sabel, C. (1985) “Industrial Relations and Industrial Adjment in the Car Industry”, en *Industrial Relations*
- Katz, H. y Darbshire, O. (2000) *Converging Divergences*. Worldwide changes in employment systems. Cornell University Press, New York.
- Kerr, C., Dunlop, J., Harbinson, F. y Myerds, C. (1963) *El industrialismo y el hombre industrial*. Insora de la Universidad de Chile/Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Knights, D. (1992). Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. En: *Academy of Management Review*. Vol. 17, No. 3, pp. 527-547.
- Knights, D. y Morgan, G. (2003) *Estrategia Corporativa, organizaciones y subjetividad: una crítica* en: Barba, A. et al., *Antología de Ciencias Sociales y Humanidades. Nuevas perspecyivas de los Estudios Organizacionales* núm. 3. UAM-I México.
- Knights, D. y Morgan, G. (1995) *Strategy under the microscope: strategic management and IT in financial services*. En: *Journal of Management Studies*, 23 (2), pp. 191-214.
- Kirzner, I. (1998). *El empresario* Lecturas de Economía Política, vol. I, Unión Editorial, Madrid. En línea en: [http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner\\_empresario.pdf](http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresario.pdf) [Consultado el 20 de Febrero de 2011 19:56]
- Kochan y Walton (1993) “Diseño y análisis de puestos”, en: Werther, William y Davis, Keith *Recursos humanos*. Edit. Mc Graw Hill, México.
- Köhler, H. y Martín, A. (2005) *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Delta Publicaciones Universitarias, Madrid.
- Kumar, S. y Eickhoff, J. (2006). “Outsourcing: When and how should it be. Information Knowledge” en: *Review Systems Management*. Vol. 5, Núm. 4. 245-249.
- Kondratieff, N. (1925/1984) *The Long Wave Cycle*. Richardson y Snyder, Nueva York.
- Lansberg, I. (1983) “Mananging Human Resources in Family Firms”, en: *Organizational Dynamics* 11 (verano), Pp. 39-46.

- Leyva, G. (2011) “La Hermenéutica Clásica y su Influencia en la Metodología y la Epistemología Social Hoy”, en De la Garza (Coord.) *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*, FCE, México, D.F.
- Lindberg, L. et. al. (1991) “Economic Governance and the Analysis of Structural Change in American Economy” en J.C. Cambell (ed.) *Governance of American Economy*. Cambridge University, London.
- Lipietz, A. (1985) *The Enchanted World: Inflation, Credit and the World Crisis*. Verso, London.
- Locke, Richard M. (1995). *Remaking the Italian Economy*. Ithaca: Cornell University Press. Ithaca: Cornell University Press.
- Locke, Richard M. (1996). “The composite economy: local politics and industrial change in contemporary Italy” en: *Revista Economy and Society*, Vol. 25 , Issue 4,
- López, P. et al. (2007) *Dinámicas de aprendizaje organizativo en empresas de alta tecnología*, Del Pino, México. Lucas, A. (1992) *Sociología de las empresas*. Ibérico Europea, Madrid.
- Lucena, H. (1999) “El enfoque de las relaciones industriales y los estudios laborales”, en De la Garza, E. (coord.) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. CLACSO, Buenos Aires.
- Lucena, H. (2004) *Relaciones de Trabajo en el Nuevo Siglo*. Fondo Editorial Tropykos, Segunda Edición, Caracas.
- Luna, M. y Puga, C. (2007). “Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas”, en Basave, J. y Hernández M. (Coords.) *Los Estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, UNAM/ UAMI/Plaza y Valdés, México. Pp. 175-209
- Mariscal, J. y Rivera, E. (2005a), *Organización y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales*. Serie Desarrollo Productivo. Red de Reestructuración y Competitividad, Naciones Unidas-CEPAL. Santiago de Chile.
- Mariscal, J. y Rivera, E. (2007) *Regulación y competencia en las telecomunicaciones mexicanas*, Serie Estudios y perspectivas. Naciones Unidas- CEPAL, Unidad de Comercio Internacional e Industria. Santiago de Chile.
- March, J. y Herbert, A. (1961) *Teoría de la Organización*. Ariel, Barcelona.
- March, J. y Simon, H. (1958) *Organizations*, Wiley and Sons, s/f

- March, J. y Olsen J. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Martínez, E. (2005) *Telefonía Celular: 15 años de historia*. Revista RED, ISSN 16659597, México. Pp. 30-32. En línea: <http://www.eveliux.com/mx/telefonía-celular-15-anos-de-historia-en-mexico.php> [consultado el 4 de agosto de 2011: 20:18 pm]
- Martínez, A. et al. (2002): *La producción ligera: una revisión crítica diez años después*, Ponencia presentada en VIII Jornadas de Economía Crítica Globalización, Regulación Pública y Desigualdades. Valladolid. En línea en <http://www.ucm.es/info/ec/jec8/Datos/documentos/comunicaciones/Innovacion/Martinez%20Angel.PDF> [Consultado el 16 de Noviembre de 2011 16:53pm]
- Martínez, J. (2010) *Carlos Slim. Retrato Inédito*. Editorial Océano, México.
- Martínez, R. (1984), *Empresas Familiares, Análisis Organizacional y Social*, Macchi, Buenos Aires.
- Marx, K. (2002) “El Método de la Economía Política” en *Contribución a la crítica de la economía política*. México, D.F.: Siglo XXI
- Maurice, M. (1989), “Aspectos metodológicos de las comparaciones internacionales”, *Revista Sociología del Trabajo*, Núm. 7, Madrid, España.
- Maurice, S. y Silvestre (1982) *Politique déducation et organization industrielle* en PUF, France et Allmanage.
- Mejía, A. (2011) Diario “El Universal” 14 de febrero, pág. 12. [Consultado el 14 de febrero del 2011: 21:20 pm]
- Melgoza, J. (1997) “Cambios en las relaciones laborales en el sector de las telecomunicaciones. El caso de Teléfonos de México”, en: De la Garza, E. y Pries, L. *Globalización y cambios en las relaciones industriales*, Friedrich Ebert Stiftung, México. Pp. 99-114.
- Mellado, C. (2005) *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad*. Publicaciones de la Unidad Pontificia, Salamanca.
- Merton, R. (1957) “Estructura burocrática y personalidad” en: Merton, R. *Teoría Social y Estructura Social*. Glencoe, Illinois Free Press. P.p. 195-206.
- Mouzelis, G. (1975) *Organización y Burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Ediciones Península, Barcelona.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1999), “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, en: Powell, W y Di Maggio, P. (comps.), *El nuevo*

*institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Universidad Autónoma del Estado de México, México. Pp. 79-103.

Mintzberg H. (1991), *Mintzberg y la Dirección*, Ediciones Días de Santos, México.

Mintzberg H. y Quinn J. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, textos y casos*, Prentice Hall Hispanoamérica, México.

Mintzberg H. y Waters J. (1982) "Trancking strategic in an entrepreneurial firm", in *Academy of Management Journal*, vol. 5, núm. 3, Pp. 465-499.

Montaño, L. (2000) "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina." En: De la Garza (comp.). (2000) *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FCE, México, 2000.

Morgan, G. (1991) *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega, México

Narasimhan, R. y Jayaram, J. (1998) "An empirical investigation of the antecedents and consequences of manufacturing goal achievement in North American, European and Pan Pacific firms", en: *Journal of Operations Management*, Vol. 16, Issue 2-3, Special Number, May, Pp. 693-720.

Neffa, J. (1999) "Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos", en: Enrique de la Garza (Comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Grupo de Trabajo de CLACSO Trabajo, Sujetos y Organizaciones Laborales, Colección Grupos de Trabajo CLACSO, Editorial CLACSO, ASDI y Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, Buenos Aires.

Nelson, R. y Winter, S. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.

North, D. (1998) "Una teoría de la política basada en el enfoque de los costos de transacción", en: Saiegh S. y Mariano, T. (comp.) *La nueva economía política. Racionalidad e instituciones*. Eudeba, Argentina. Pp. 97-112

Northouse, P. G. (2001) *Leadership. Theory and Practice*. 2ª Ed, Sage Publications Inc./Thousand Oaks, London, New Delhi.

November, A. (1994) *Nuevas Tecnologías y Transformaciones Socioeconómicas. Manual de nuevas tecnologías*. IEPALA, Madrid.

Novick, M. (2001) *Relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina*. Revista Sociedad e Informática, EUDEBA, Buenos Aires.

Ontiveros, et al. (2009) *Telefonía Móvil y servicios financieros en América Latina*. Ariel, Banco Interamericano de Desarrollo y Fundación Telefónica, España.

- Outlay, C., y Ranganathan, C. (2005). "Exploring the downside of IT outsourcing: Outsourcing tactics, layoffs, and organizational outcomes". *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) - AMCIS 2005 Proceedings*, pp. 20-27.
- Palenzuela, P. (1995) "Las culturas del trabajo: Una aproximación antropológica", en *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, n° 24, 3-28.
- Pavesi, P. (1978) *Modelo de Cálculo Decisorio*, Mimeo, CIDE, México.
- Penrose, E. (1955) "Research on the Business Firm Limits to the Growth and Size of Firms", en: *American Economic Review*, vol. 45, No. 2, pp. 531-543.
- Pérez, C. (2004) *Revoluciones Tecnológicas y Capital Financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. Siglo XXI, Primera Edición en Español. México.
- Piore, M. (1990) "Work labour and action", en Pike, F. (comp.) *Industrial Districts and Inter Firm Cooperation in Italy*. ILO, Génova.
- Porter, M. (1980) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales en la competencia*. Ed. Continental, México.
- Poveda Bernal, María Isabel (2005). "La generación siguiente: la sucesión del management", en Corona, Juan (editor). *Manual de la Empresa familiar*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Poza, E. (2005) *Empresas Familiares*. Thompson, México.
- Piore, M. y Sabel, (1990) *La segunda ruptura industrial*. Alianza. México.
- Powell, W. (1999). "Expansión del Análisis Institucional". En *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Powell y Di Maggio. Fondo de Cultura Económica, México.
- Rehfeldt, U. (2000) *Globalización, neocorporativismo y pactos sociales. Teoría y práctica de las relaciones de trabajo*. Lumen-Humanitas, Buenos Aires.
- Rendón, M. (2003) "Cultura y organización familiar". En *Iztapalapa* núm.55, año 24, julio-diciembre UAM. México. Pp. 119-141.
- Rendón (2007) *Dinámicas Organizacionales y Referentes Institucionales. El caso de un Pequeño Hospital de Propiedad Familiar*. UAM-I, México.
- Reygadas, Luis (2002) "Producción simbólica y producción material. Metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo", en: *Nueva Antropología* Núm. 60.
- Rivas, L. (2007) "Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas", en: *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, Año 2, No. 23, En línea:

[http://www.dachary.edu.ar/materias/sociologia/docs/MAPA\\_TEORIAS\\_ORGANIZACION\\_ORIENTACION\\_EMPRESAS.pdf](http://www.dachary.edu.ar/materias/sociologia/docs/MAPA_TEORIAS_ORGANIZACION_ORIENTACION_EMPRESAS.pdf) [consultado el 13 de diciembre de 2011: 3:58 am]

- Reimi, M. y Jiménez, A. (2001) *Impacto de las Telecomunicaciones en el proceso de globalización Económica*, Universidad Simón Bolívar, Departamento de Tecnología de Servicios, Caracas, Venezuela. Robbins, P. (1983) *Theory Organization: The Structure and Design of Organizations*. Prentice Hall. New York.
- Reygadas, L. (2002) *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Editorial Gedisa, Barcelona.
- Ronda, G. (2009) *De la estrategia a la dirección estratégica: un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. El Cid Editor, Argentina. Artículo digital de <http://site.ebrary.com/lib/uamrgsp/Doc?id=10317140&ppg=1>.
- Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. Prentice Hall, México.
- Rubinsztein, G. y Benelli, A. (s/f.). Los órganos de gobierno en línea en: <http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Los%20organos%20de%20gobierno%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf> [Consultado el noviembre de 2011 12:56pm]
- Ruelas, A. (1995) *México y Estados Unidos en la Revolución Mundial de las Telecomunicaciones*, Austin, Texas.
- Sánchez, I. (2000). *El Estudio de la Cultura en el Campo Organizativo: Orígenes Antropológicos y Congruencia entre el Concepto, Los Niveles de Estudio y la Metodología de la Investigación*. Cuadernos de Estudios Empresariales. Trabajo presentado en el proyecto 5EC97.1248.C0202 del Plan Nacional de I+D de la JA CICYT. IS5N: 1131-6985.
- Sánchez, A. (2005). *La empresa familiar. Manual para empresarios*, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Sfez, L. (1987) *La decisión*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Sfez, L. (1984) *Crítica de la decisión*, FCE, México.
- Slevin, D. y Pinto, J. (1988) "Leadership, motivation and the Project manager". En David, I. et. al. (Eds). *Project Management Handbook*, Editorial Van Nostrand Teinhold, New York. Pp. 739-770.
- Senén, C. (2006) *Teoría y práctica de las relaciones industriales. Reflexiones sobre los cambios recientes de las relaciones laborales en Argentina*, en Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 11, N° 18, México. Pp. 171-198
- Silverman, David (1993), *Interpreting Qualitative Data*, Sage Publications.

- Stoner, J. et al, (1996), *Administración*. Prentice Hall, México.
- Schamis, H. (2002) *Reforming the State. The politics of privatization in Latin America and Europe*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Schmitter, P. (1974) “¿Still the Century of Corporativismo?”, en: *Review of Politics*, Vol. 36, Núm. 1.
- Schmitter, P. (1992) *Teoría del neocorporativismo*. Universidad de Guadalajara, México.
- Schumpeter, J. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, FCE, México.
- Schwartz, H. y Davies, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10, Pp. 30-40.
- Scott, R. (1995) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Scott, W. y Meyer J. (2001), “La organización de los sectores sociales: Proposiciones y primeras evidencias”, en W. Powell y P. Di Maggio, *El nuevo institucionalismo organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Selznik, P. (1947) *T.V.A. and the Grass Roots*, Berkeley, The University of California Press.
- Simon, H. (1982a). *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, 4ª, Edición, Edit. Aguilar, Buenos Aires, Argentina.
- Simon, H. (1982b): *Models of Bounded Rationality. Volume 2. Behavioral Economics and Business Organization*. The MIT Press, Cambridge, England.
- Simon, H. (1989) *Naturaleza y límites de la razón humana*. México.
- Smircich, L. (1983) *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly* 28 Vol. 3 339-383.
- Sridhar, K. y Sridhar, V. (2004) *Telecommunications infrastructure and economic growth: Evidence from developing countries*, *National Institute of Public Finance and Policy, Working Papers* 04/14.
- Stiroh, K. (2001) “Information technology and the U.S. productivity revival: what do the industry data say?” *Staff Reports* 115, Federal Reserve Bank of New York. Székely, G. y Del Palacio J. (1995) *Teléfonos de México: una empresa privada*. Editorial Planeta, México.

- S/A (2011) Fusiones y adquisiciones, los negocios del año en: Latin Trade, artículo en línea en: <http://es.latintrade.com/2011/02/fusiones-y-adquisiciones-los-negocios-del-ano-2010/>
- Toledo, S. (S/F) *Riesgos de la flexibilización*. Texto en línea: <http://ierd.prd.org.mx/Coy114/set1.htm> [consultado el 23 de Marzo de 2011 12:45 pm.]
- Tunal, G. y Pérez, G. (2003) “Estrategias de flexibilidad productiva y cambio tecnológico en Teléfonos de México”, en: *Economía, Sociedad y Territorio*, Julio-Diciembre, año/vol. IV, número 014. El Colegio Mexiquense, A.C.Toluca, México Pp. 341-346
- Ugarte, J. (2011) “México la joya más preciada de Slim”, en: *CNN Expansión*, 14 de Marzo de 2011
- Vacchiano, C. (2007). “La sucesión en la empresa familiar”, en Nogales Lozano, Fernando (Coord.). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*, Fundación EOI, España.
- Valle, A (2012). *América Móvil gana menos por compras*, en: *El Economista*. 9 de Febrero de 2012.
- Van A. (2005) “In Search of the Silver Bullet for Productivity Growth: A Review Article of The Power of Productivity and Transforming the European Economy”. *International Productivity Monitor, Centre for the Study of Living Standards*, vol. 10, pp. 79-86, Spring.
- Vidal, J. (2001) *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones: las grandes empresas en América Latina*, Anthopos Editorial, Barcelona.
- Vergara, R. (1997), “El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política”, en: March, J. y Olsen, J. (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, México. Pp. 9-40.
- Watson, T. (1980) *Sociology, Work and Industry*. Routledge. London.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*, Free Press. New York.
- Weber, Max (1981). *Economía y sociedad*. FCE, México
- Weber, Max (1994). *Sociología del trabajo industrial*, Trotta, Madrid.
- Weber, Max (2005). *¿Qué es la burocracia?* Ediciones Coyoacán. Sociología, México
- Weick, K. (1976) “Educational Organizations as loosely Coupled Systems”, en *Administrative Science Quaterly*, Vol. 21, pp. 1-19.

- Williamson, O. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*. FCE, México.
- Williamson, O. y Sidney G. (comp.) (1996) *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*. Capítulos 1 y 9, FCE, México. Pp. 29-48, 220-247.
- Williamson, O. (1975). *Mercados y Jerarquías: su Análisis y sus Implicaciones* Antitrust, F.C.E., México, (1991 primera edición en español).
- Wohlers, M. (2008) *Convergencia tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América Latina*, Investigación de la CEPAL y Las Naciones Unidas, Texto en Línea en: <http://www.cepal.org/SocInfo> [Consultado el 15 de Enero de 2011 a las 19:48pm]
- Womack, J., Jones, D. y Roos, D. (1990) *The Machine that changed the world*. Mc. Millan/Rawson, New York.
- Zemelman, H. (1997), “Sujetos y subjetividad en la construcción metodológica”, en: León, E. y Zemelman, H. (1997) *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*, (coord.), Barcelona, Anthropos. pp. 21-35.
- Zemelman, H. (1987) *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad I*, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas, México D.F.
- 4G Américas (2011), Global 3G Status HSPA/HSPA+/ LTE, artículo en línea en: <http://www.4gamericas.org/UserFiles/file/Global%20Status%20Updates/Global%20Status%20Update%20January%2027%202011.pdf>. [Consultado el 25 de enero de 2012 13:57pm]

### **Fuentes no bibliográficas o Comunicados**

- América Móvil (2010) Carta hacia los Accionistas de Telmex por parte del Consejo de Administración, fechada el 15 de septiembre del año 2010. En línea en: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 3 de abril de 2011: 23:19 Hrs.]
- América Móvil (2010) *Datos al tercer trimestre del 2010*. Gerencia de inteligencia de Mercados de América Móvil. Seguimiento al mercado de América Latina. En línea: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com) [consultado el 2 de abril de 2011: 21:11 Hrs.]
- América Móvil (2010) *Entrando a una nueva dimensión*. Informe 2009/1er Semestre 2010. [Consultado el 18 de agosto del 2011: 23:45 Hrs.] En línea: <http://www.nxtbook.com/ml/AmericaMovil/AmericaMovilInformeAnual2009/index.php?startid=I&bm=iefullscreen#/0>
- América Móvil (2011) *Reporte financiero y operativo del primer trimestre de 2011*. En línea:

<http://www.nxtbook.com/ml/AmericaMovil/AmericaMovilInformeAnual2009/index.php?startid=I&bm=iefullscreen#/0> [consultado el 3 de agosto de 2011: 23:11 Hrs.]

COFETEL (Diciembre 2011) Comisión Federal de Telecomunicaciones Apéndice estadístico Ejecutivo del Sector Telecomunicaciones [http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/da4d62\\_apacndice-ejecutivo-dic-11fpdf.pdf](http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/da4d62_apacndice-ejecutivo-dic-11fpdf.pdf)

COFETEL (2011) *Apéndice Estadístico Ejecutivo del Sector de Telecomunicaciones*. Coordinación General de Organización y Tecnologías de la Información, Dirección General Adjunta de Tecnologías de la información y Comunicaciones, Dirección de Información Estadística de Mercados. 1 de Diciembre de 2011 en línea en: [www.cofetel.org.mx](http://www.cofetel.org.mx)

Grupo Carso (2010a) Informe anual

Grupo Carso (2010b) Reporte anual

Grupo Carso (2011) Reporte Financiero, Tercer trimestre de 2011.

Carso Global Telecom (2007) Reporte anual

Carso Global Telecom (2009) Reporte anual

TELCEL (2009) *Código de Prácticas Comerciales*. En línea [http://www.telcel.com/portal/pdf/formatos/practicas\\_comerciales.pdf](http://www.telcel.com/portal/pdf/formatos/practicas_comerciales.pdf) [Consultado el 3 de agosto de 2011: 21:57 Hrs.]

Telmex (1991) Historia de la telefonía en México. Edición de TELMEX. Subdirección de Comunicación Social. México, D. F.

Telmex (1998), “El Título de Concesión de Telmex y la Apertura a la Competencia en el sector de las telecomunicaciones”, 3 de noviembre de 1998.

Teléfonos de México, 15 de septiembre de 2000. Declaración de Información

Telmex (2000), *Informe Anual*.

Telmex (2001), *Informe Anual*.

Telmex (2002), *Informe Anual*.

Telmex (2003), *Informe Anual*.

Telmex (2004), *Informe Anual*.

Telmex (2005), *Informe Anual*.

Telmex (2006), *Informe Anual*.

Telmex (2007), *Informe Anual*.

Telmex (2008), *Informe Anual*.

Telmex (2009), *Informe Anual*.

Telmex (2010), *Informe Anual*.

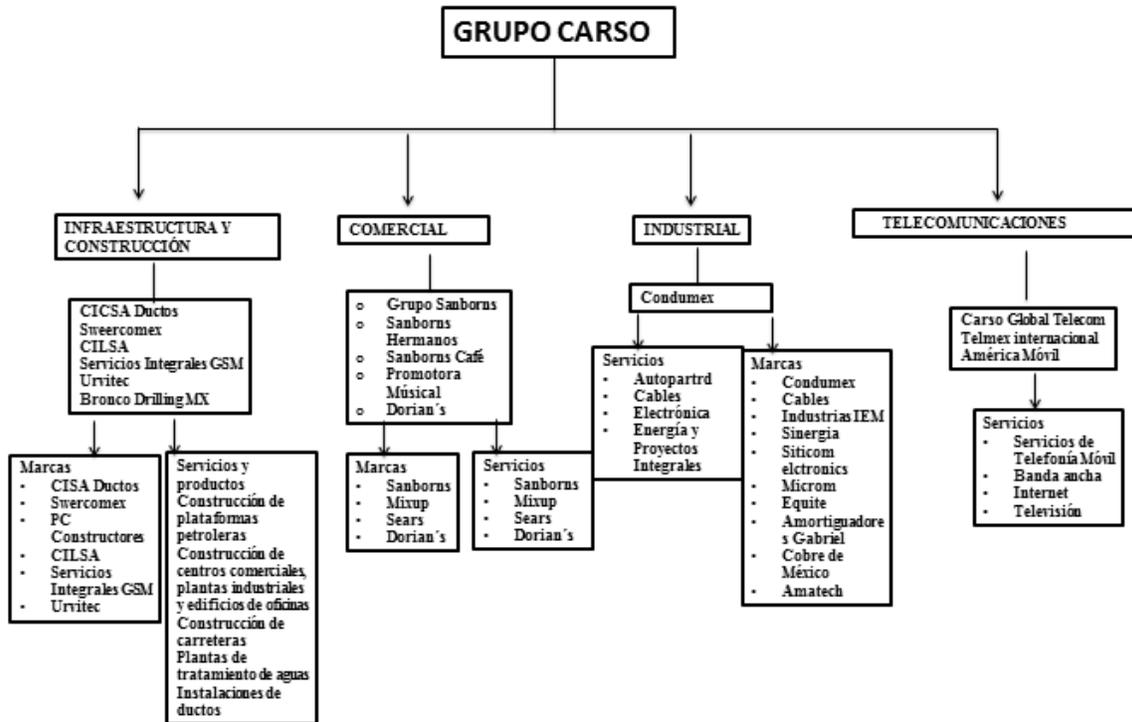
Cámara de Diputados (2011) *Asuntos de Interés de la Agenda de las Telecomunicaciones en México*. Comparecencia ante el Pleno de la Comisión de Comunicaciones de la LXI Legislatura el 30 de marzo. [www.cd.gob.mx](http://www.cd.gob.mx)

OCDE (2011), *OCDE Communications Outlook 2011*, OCDE Publishing, París, [www.ocde.org/sti/telecom/outlook](http://www.ocde.org/sti/telecom/outlook)

OCDE (2012a) *Perspectivas OCDE: México Reformas para el Cambio*: en línea en: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

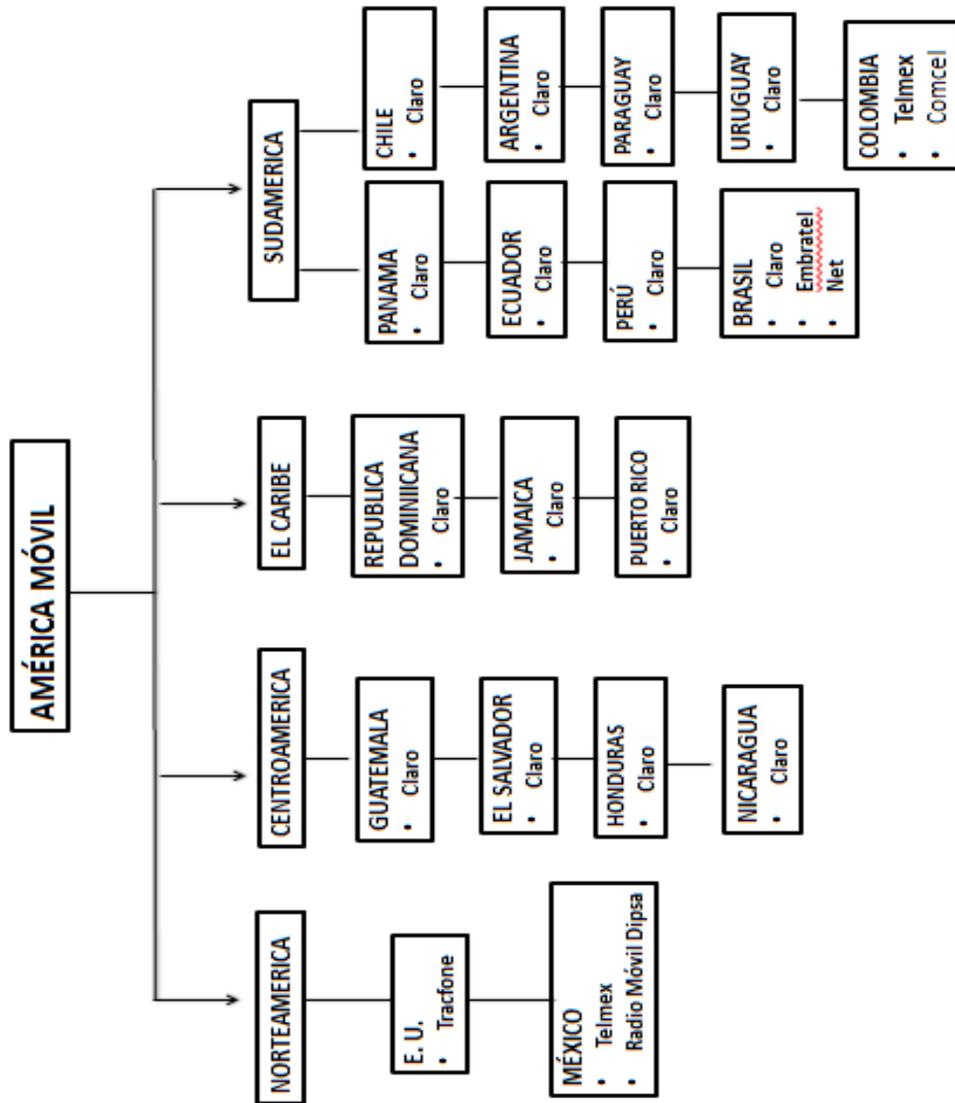
OCDE (2012b) *Estudios de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México*. Documento en línea en: [www.ocde.org](http://www.ocde.org)

## ANEXO A. Estructura del Corporativo GRUPO CARSO



Fuente: Elaboración propia con información de [www.americamovil.mx](http://www.americamovil.mx) y [www.carso.com.mx](http://www.carso.com.mx)

## ANEXO B. Esquema de América Móvil y sus Subsidiarias



Fuente: [www.americamovil.com](http://www.americamovil.com)

### ANEXO C. Consejo de Administración de GRUPO CARSO

| <b>Consejeros Propietarios</b>                         | <b>Puesto*</b>   | <b>Años como consejero**</b> | <b>Tipo de Consejero***</b> |
|--|--|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Lic. Carlos Slim Domit</b>                          | <i>Presidente – Grupo Carso<br/>Presidente y Director General – Grupo Sanborns<br/>Presidente – Telmex Internacional<br/>Presidente – Teléfonos de México</i>  | Veinte                       | Patrimonial<br>Relacionado  |
| <b>Lic. Rubén Aguilar Monteverde</b>                   | <i>Integrante del Consejo Consultivo Nacional –<br/>Banco Nacional de México, S.A.</i>   | Seis                         | Independiente               |
| <b>Ing. Antonio Cosío Ariño</b>                        | <i>Director General – Cía. Industrial de Tepeji del Río</i>  | Veinte                       | Independiente               |
| <b>Lic. Arturo Elías Ayub</b>                          | <i>Director de Alianzas Estratégicas, Comunicación y<br/>Relaciones Institucionales – Teléfonos de México<br/>Director General – Fundación Telmex</i>  | Trece                        | Relacionado                 |
| <b>Ing. Claudio X. González Laporte</b>                | <i>Presidente – Kimberly Clark de México</i>   | Veinte                       | Independiente               |
| <b>C.P. José Humberto Gutiérrez Olvera Zubizarreta</b> | <i>Director General – Grupo Carso<br/>Presidente – Minera Frisco<br/>Presidente y Director General – Grupo Condumex</i>  | Veinte                       | Relacionado                 |
| <b>Lic. Daniel Hajj Aboumrad</b>                       | <i>Director General – América Móvil</i>  | Dieciséis                    | Relacionado                 |
| <b>Lic. David Ibarra Muñoz</b>                         | <i>Director – Despacho David Ibarra Muñoz</i>  | Nueve                        | Relacionado                 |
| <b>C.P. Rafael Moisés Kalach Mizrahi</b>               | <i>Presidente y Director General – Grupo Kaltex</i>  | Diecisiete                   | Independiente               |
| <b>Lic. José Kuri Harfush</b>                          | <i>Presidente – Janel</i>  | Veintiuno                    | Independiente               |
| <b>C.P. Juan Antonio Pérez Simón</b>                   | <i>Presidente – Sanborn Hermanos<br/>Vicepresidente – Teléfonos de México</i>  | Veintiuno                    | Independiente               |
| <b>Lic. Fernando Senderos Mestre</b>                   | <i>Presidente – Grupo Kuo<br/>Presidente – Dine</i>  | Cuatro                       | Independiente               |
| <b>Lic. Patrick Slim Domit</b>                         | <i>Vicepresidente – Grupo Carso<br/>Presidente – América Móvil<br/>Director Comercial de Mercado Masivo – Teléfonos de México<br/>Presidente – Grupo Telvista<br/>Presidente – Sears Operadora México</i>            | Quince                       | Patrimonial<br>Relacionado  |
| <b>Lic. Marco Antonio Slim Domit</b>                   | <i>Presidente y Director General – Grupo Financiero Inbursa<br/>Presidente – Inversora Bursátil<br/>Presidente – Seguros Inbursa<br/>Vicepresidente – Impulsora del Desarrollo y<br/>el Empleo en América Latina</i> | Veinte                       | Patrimonial<br>Relacionado  |
| <b>Lic. Fernando Solana Morales</b>                    | <i>Director General – Solana y Asociados, S.C.</i>   | Seis                         | Independiente               |
| <b>Consejeros Suplentes</b>                            |  |                              |                             |
| <b>Lic. Eduardo Valdés Acra</b>                        | <i>Vicepresidente – Grupo Financiero Inbursa<br/>Presidente – Banco Inbursa<br/>Director General – Inversora Bursátil</i>  | Diecinueve                   | Relacionado                 |
| <b>Ing. Julio Gutiérrez Trujillo</b>                   | <i>Asesor Empresarial</i>  | Seis                         | Independiente               |
| <b>Ing. Antonio Cosío Pando</b>                        | <i>Gerente General – Cía. Industrial de Tepeji del Río</i>   | Nueve                        | Independiente               |
| <b>Lic. Fernando G. Chico Pardo</b>                    | <i>Director General – Promecap, S.C.</i>   | Veintiuno                    | Relacionado                 |
| <b>Ing. Alfonso Salem Slim</b>                         | <i>Vicepresidente – Impulsora del Desarrollo y<br/>el Empleo en América Latina<br/>Presidente – Inmuebles Carso</i>  | Diez                         | Patrimonial<br>Relacionado  |
| <b>Ing. Antonio Gómez García</b>                       | <i>Director General – Carso Infraestructura y Construcción</i>   | Siete                        | Relacionado                 |
| <b>Lic. Carlos Hajj Aboumrad</b>                       | <i>Director General – Sears Roebuck de México</i>  | Trece                        | Patrimonial<br>Relacionado  |
| <b>Lic. Ignacio Cobo González</b>                      | <i>Presidente – Grupo Calinda</i>  | Nueve                        | Independiente               |
| <b>Lic. Alejandro Aboumrad Gabriel</b>                 | <i>Presidente – Grupo Proa</i>   | Veinte                       | Relacionado                 |
| <b>Ing. Luis Hernández García</b>                      | <i>Director General – Cigatam</i>  | Cuatro                       | Independiente               |
| <b>Tesorero C.P. Quintín Humberto Botas Hernández</b>  | <i>Director Contraloría – Grupo Condumex</i>   | Ocho                         |                             |
| <b>Srio. Lic. Sergio F. Medina Noriega</b>             | <i>Director Jurídico – Teléfonos de México</i>   | Veintiuno                    |                             |
| <b>Pro-Srio. Lic. Alejandro Archundia Becerra</b>      | <i>Gerente General Jurídico Corporativo – Grupo Condumex</i>   | Nueve                        |                             |

## ANEXO D.

### División por regiones geográficas de operación de la red inalámbrica en México.

#### REGION 1



• Esta región comprende las entidades federativas de:

- Baja California**  
Todos sus Municipios
- Baja California Sur**  
Todos sus Municipios
- Sonora**  
San Luis Colorado

#### REGION 2



• Esta región comprende las entidades federativas de:

- Sinaloa**  
Todos sus Municipios
- Sonora**  
Excepto el Municipio:  
San Luis Colorado

#### REGION 3



• Esta región comprende las entidades federativas de:

- Chihuahua**  
Todos sus Municipios
- Durango**  
Todos sus Municipios
- Coahuila**  
Francisco I. Madero  
Matamoros  
San Pedro  
Torreón  
Viesca

#### REGION 4



• Esta región comprende las entidades federativas de:

- Nuevo León**  
Todos sus Municipios
- Tamaulipas**  
Todos sus Municipios
- Coahuila**  
Excepto los Municipios:  
Francisco I. Madero  
Matamoros  
Torreón  
San Pedro  
Viesca

#### REGION 5

• Esta región comprende las entidades federativas de:



- Colima**  
Todos sus Municipios
- Nayarit**  
Todos su Municipio.
- Jalisco**  
Excepto los Municipios:  
Dorados  
Caboán  
Encarnación de Díaz  
Hajjoc  
Huejoc  
Laguna de Moreno  
Mogote  
Ojuelos de Jalisco  
Sta. María de los Angeles  
Tecalitlán  
Villa Guzmán  
Villa Hidalgo
- Michoacán**  
Todos sus Municipios

#### REGION 6

Esta región comprende las entidades federativas de:



- Agua Calientes**  
Todos sus Municipios
- Guanajuato**  
Todos sus Municipios
- Querétaro**  
Todos sus Municipios
- San Luis Potosí**  
Todos sus Municipios
- Zacatecas**  
Todos sus Municipios
- Jalisco**

#### REGION 7



- Guerrero**  
Todos sus Municipios
- Oaxaca**  
Todos sus Municipios
- Puebla**  
Todos sus Municipios
- Tlaxcala**  
Todos sus Municipios
- Veracruz**  
Todos sus Municipios

#### REGION 8

• Esta región comprende las entidades federativas de:



- Campeche**  
Todos sus Municipios
- Chiapas**  
Todos sus Municipios
- Quintana Roo**  
Todos sus Municipios
- Tabasco**  
Todos sus Municipios
- Yucatán**  
Todos sus Municipios

#### REGION 9

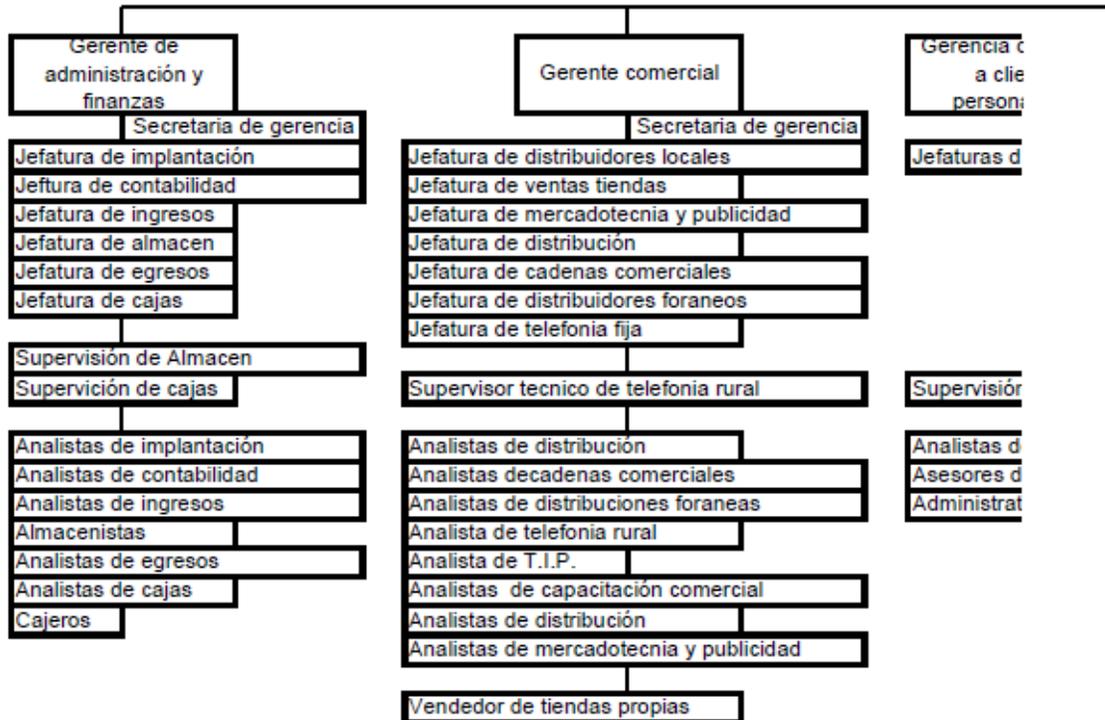


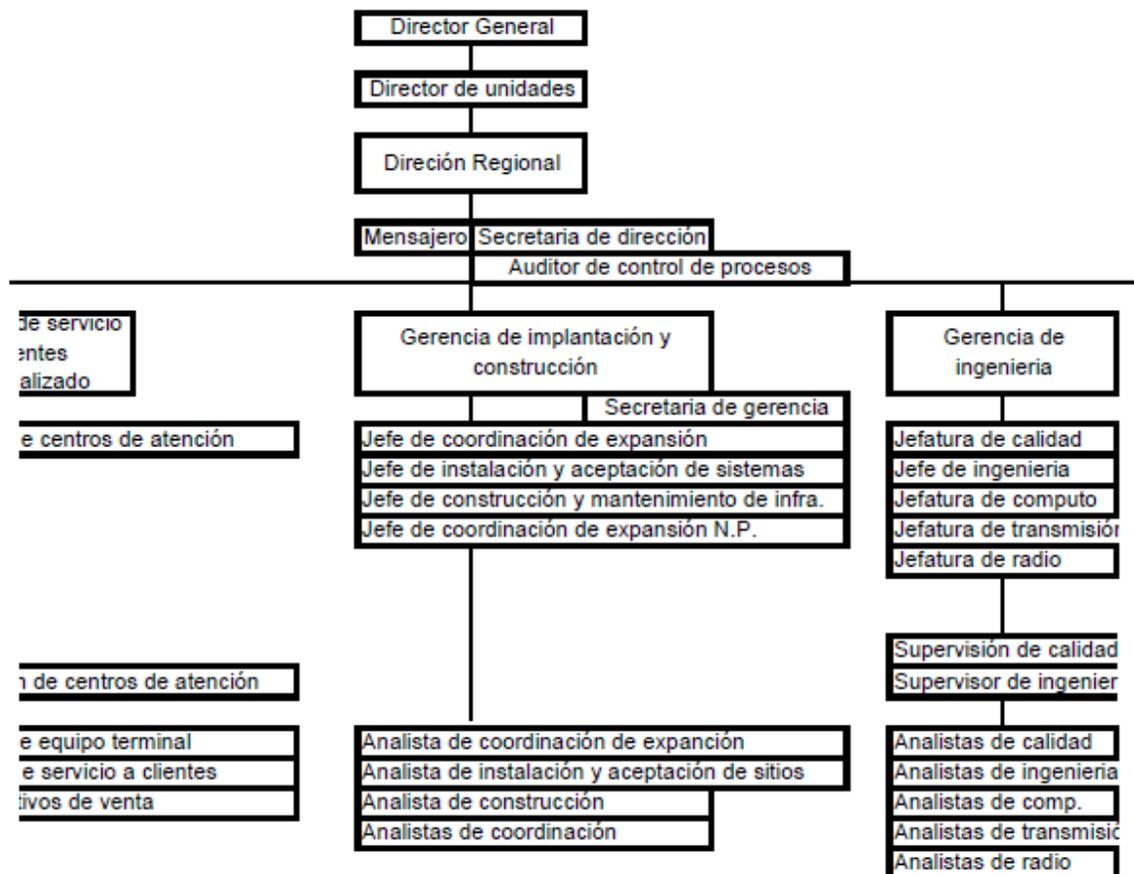
• Esta región comprende las entidades federativas de:

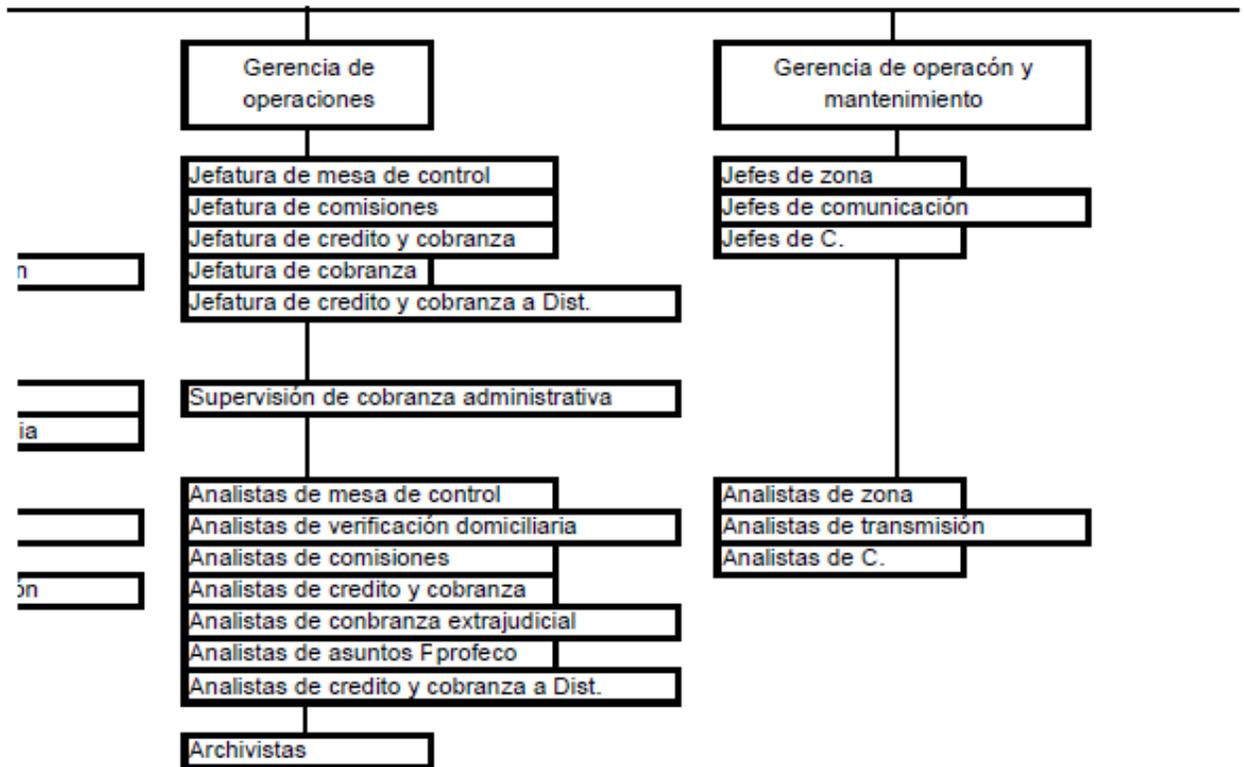
- Hidalgo**  
Todos sus Municipios
- México**  
Todos sus Municipios
- Morelos**  
Todos sus Municipios
- Distrito Federal**  
Todas sus Delegaciones

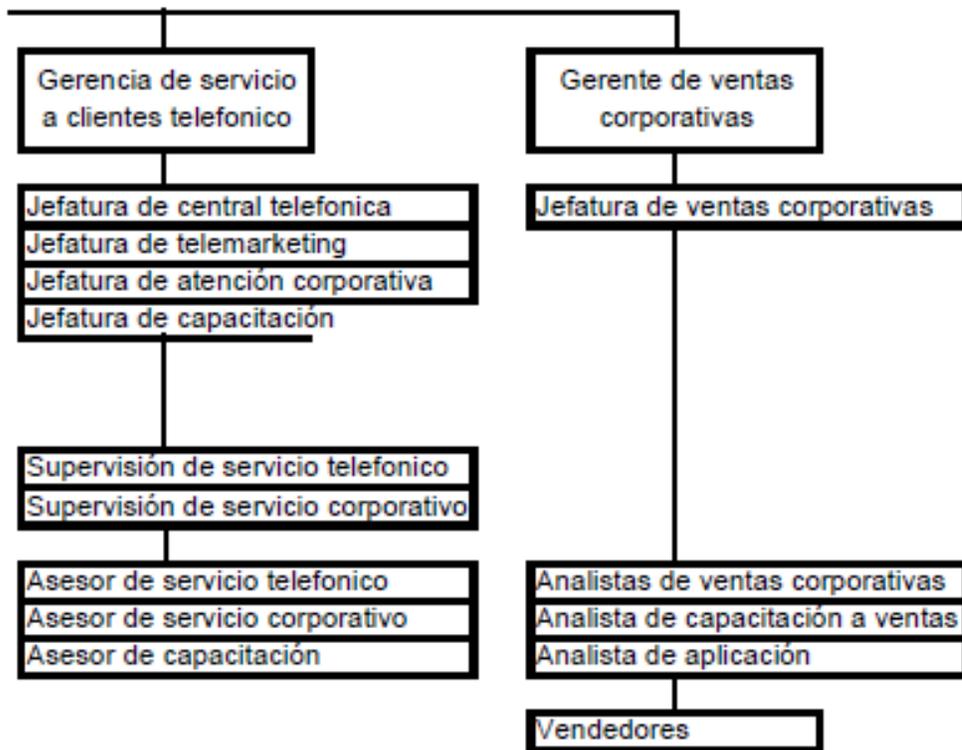
Fuente: Tomado de Martínez, E. (2005) Telefonía Celular: 15 años de historia.

**ANEXO E. ORGANIGRAMA DE TELCEL**









**Fuente:** Alanis, L. F. (2004) *Diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México.*

## ANEXO F. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

|       |  |
|-------|--|
| Fecha |  |
| Hora  |  |

**Nota:** Las entrevistas que se presentan a continuación, son una guía para dirigir la entrevista a realizar (ello no quiere decir que se realizaran todas las preguntas); se han dividido en temáticas donde para cada temática se realizaron preguntas que contienen los puntos importantes que deben de ser cubiertos, con la finalidad de que con ello se logre recabar la información necesaria para esta investigación.

### I. Entrevista a Directivos y Gerentes

Objetivo: Construir el proceso de tomas de decisiones, incorporando los campos subjetivos y culturales, así como las estrategias al exterior de la empresa.

Nombre: \_\_\_\_\_  
Puesto o puestos: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_  
Formación profesional: \_\_\_\_\_  
Experiencia laboral, experiencia en este ramo (sector, departamento, puesto): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Datos del contexto de la empresa (estructurales)

¿Hasta que punto influyen los siguientes factores externos en las decisiones y la elaboración de estrategias vinculadas al ámbito de la producción implementadas en la empresa?

El futuro del mercado

Los costos de producción

Problemas de financiamiento

El futuro de las políticas laborales del Estado

El futuro del sindicalismo y las relaciones laborales

El posible choque con prácticas, costumbres laborales anteriores tanto de la gerencia, de los mandos

Otros.

¿Qué cambios estructurales ha tenido la empresa? ¿Por qué se dieron?

¿En qué momento la empresa experimentó su mayor crecimiento?

¿Cuál ha sido el momento más crítico por el que ha atravesado la empresa (subsidiaria)?

¿Qué cambios importantes se han presentado a nivel directivo?

### Estrategias empresariales externas

¿En qué lugar se encuentran ubicados sus principales proveedores?

¿En que lugar se encuentra ubicado su mayor mercado?

- ¿Cuáles son los criterios para la compra de insumos y para la selección de proveedores?
- ¿Qué tipo de relaciones tiene la empresa con otras empresas para mejorar la competitividad? ¿Qué actividades realiza la empresa con otras empresas o instituciones?
- ¿En que consisten?
- Investigación de mercados y ventas
- Contratación de personal
- Capacitación
- Investigación y desarrollo
- Publicidad
- Compra de materias primas
- Adquisición de maquinaria y equipo
- Utilización de maquinaria y equipo
- ¿En qué lugar se encuentran ubicados sus principales proveedores?

### **Toma de decisiones**

- ¿Cuál es su actual estrategia como director de ésta dirección? Especifique
- ¿Qué aspectos se tomaron en cuenta para la elaboración de esta estrategia?
- ¿Consultó con alguien más la estrategia a seguir?
- ¿Qué niveles jerárquicos intervinieron?
- ¿En algún momento delega usted las decisiones? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?
- ¿Quién decidió o que decidió la estrategia?
- ¿Qué decisiones toma usted sin consultar al corporativo?
- ¿Cuáles tiene que consultar usted?
- ¿En algún momento usted delega decisiones importantes? ¿Por qué sí o no?
- ¿Qué características considera que debe de tener una persona que toma decisiones importantes en la empresa?
- ¿Cuál es el mecanismo que sigue en la toma de decisiones para resolver un problema?

### **Campos subjetivos y cultura en la toma de decisiones**

- ¿Cuándo usted esta en reunión con sus compañeros y/o subordinados, que es lo que se toma en cuenta para decidir sobre la solución de algún problema o estrategia a seguir (la experiencia, los datos, se consultan a expertos, la persona que lo propone, la seguridad con que habla, que es su amigo o es miembro de la familia, etc.?)
- ¿Qué tanto influyen en sus decisiones sus propias metas que toma usted en la empresa?
- ¿Cuál considera que ha sido su principal logro en la empresa, por qué lo considera? Me puede narrar cómo llego a ese logro y que paso por su mente en ese momento.
- ¿Cuáles son sus planes personales en el futuro y que tanto tienen que ver con la empresa?
- ¿Usted se considera una persona innovadora? ¿Por qué?
- ¿Considera ser innovador como algo necesario para ser un buen directivo?
- ¿Cree usted que un directivo debe de tener una fuerte dosis de propensión al riesgo?
- ¿Qué significa para usted el riesgo?
- ¿Me podría narrar algún momento por el cuál usted paso por este riesgo?
- Alguna vez usted pasó por alto la normatividad de la empresa y se arriesgó por algo que usted creía o intuía que era bueno o positivo. ¿Me podría narrar esa experiencia?
- ¿Qué características considera que debe de tener una persona que toma decisiones?

Al momento de tomar alguna decisión, usted recuerda algún libro, manual o autor que le ayude en sus decisiones. ¿Cuál y por qué?

Cuando usted toma una decisión ¿Lo hace con base en la costumbre o toma en cuenta otras experiencias cuyo resultado esté comprobado en otras empresas? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles o que tanto toma decisiones son base al uso práctico de su conocimiento?

¿Qué importancia tiene el tiempo en la toma de decisiones?

¿Cuáles son los canales de comunicación que existen entre usted y sus subordinados, entre usted y otros directivos, entre usted y los jefes de departamento, entre usted y los proveedores?

Cuando no existe un acuerdo entre usted, sus gerentes y/o con los trabajadores ¿Cómo se procede para llegar al acuerdo? ¿Se propone? ¿Se decide con base en la información? ¿Se hace referencia a otros casos, etc.?

¿Qué problemas estas usted dispuesto a consensuar y cuáles no y con quienes sí y con quienes no?

¿Se dan los celos o envidias entre los directivos? ¿Qué es lo que más lo provoca?

¿Cómo se solucionan?

Para tomar en cuenta la opinión de alguien ¿Toma en cuenta usted de esa persona para hacerle caso su desarrollo en la empresa, su experiencia, su conocimiento, sus ganas por innovar y arriesgarse?

¿A quién no le usted caso o le haría caso? ¿Por qué?

¿En qué considera que le influyo la filosofía de la empresa en su forma de decidir sobre las estrategias a seguir?

¿Cuál considera que ha sido su mejor decisión al resolver un problema o en la estrategia implementada? Cite ejemplos y especifique.

Cuando tomo esa decisión en que pensó. ¿En las metas de la empresa, en su filosofía, en que era su trabajo y lo tenía que hacer bien independientemente de que usted pensara lo contrario, o por qué usted es así?

¿Existe algún personaje público que admire o le impacte y qué influye en usted?

¿Qué considera que influyo de este personaje en usted y por qué?

¿Algún familiar, amigo o compadre o alguien de la empresa que lo admire?

¿Conoce al dueño de la empresa? ¿Qué concepción tiene de él?

¿Influye en las decisiones que toma?

¿Usted considera que las decisiones deben estar mediadas por las normas y reglas de la empresa y que en ese sentido las decisiones que se tomen deben de responder a la experiencia de la empresa o por analogías? ¿Por qué?

¿Usted considera que las decisiones deben tomarse con base a costos/beneficios, donde lo importante sean los resultados obtenidos, o que más bien de invertir? ¿Por qué?

¿Le gusta el aspecto arquitectónico de la empresa (los espacios, el color, los muebles, el material con se trabaja, lo limpio, la forma en como están acomodados los cubículos, entre otras cosas? Cite ejemplos y especifique.

¿Qué le cambiaría a la empresa en ese sentido?

¿Cómo deben ir los gerentes vestidos a la empresa? ¿Y los trabajadores?

¿Un trabajador debe de hablar de tu o de usted a sus jefes, entre iguales cómo deben de hablarse?

Como director general ¿tiene usted amigos, compadres o miembros de su familia en la empresa?

¿Qué actividad de esparcimiento realiza en su tiempo libre y con quienes le gustar realizarla? Cite ejemplos.

Alguna manía que usted tenga como la limpieza, disciplina, ordenado, que huela bien, confiado o desconfiado, es solidario, etc. Cite ejemplos.

¿Qué significa para usted una empresa bonita?

## **Cultura**

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuál es la misión de la empresa?

Existen fechas importantes que se celebran dentro de la empresa (especifique)

¿Se celebran las fechas religiosas?

¿Para usted qué es la cultura laboral de los trabajadores?

En su opinión ¿que es la cultura laboral de los empresarios y gerentes?

¿Cuáles de los siguientes aspectos consideraría Usted como característicos de la cultura laboral de los trabajadores de la empresa?

Desinteresados por la empresa y la productividad

Rebeldes con respecto de la dirección de la empresa

Despreocupados por aumentar su capacitación

Sin fidelidad a la empresa

Muy solidarios entre los propios obreros

Otros (especifique):

¿Hasta qué punto se toma en cuenta la cultura laboral de los trabajadores en la elaboración e implementación de estrategias de productivas?

## INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

|       |  |  |  |
|-------|--|--|--|
| Fecha |  |  |  |
| Hora  |  |  |  |

### I. Entrevista a Gerentes de Recursos Humanos

**Objetivo:** lograr definir cuales son las estrategias empresariales al interno de la empresa (organización del trabajo, proceso de trabajo, relaciones laborales, relaciones sindicales, tecnología, cultura)

|   |
|---|
| Nombre: _____   |
| Puesto o puestos: _____   |
| Antigüedad: _____   |
| Formación profesional: _____  |
| Experiencia laboral, experiencia en este ramo (sector, departamento, puesto): _____ |
| _____   |

#### Perfil del trabajador

¿La escisión que se dio en el 2000 modificó el perfil del trabajador? ¿En que aspectos?  
¿Cuál es el perfil de trabajador que América Móvil (Telcel) está buscando hoy en el mercado laboral para sus diferentes categorías de trabajadores?  
¿Cuál es la edad promedio de los trabajadores?  
Aproximadamente, ¿Cuál es la antigüedad promedio de los trabajadores?  
En promedio, ¿Cuál es la edad de los trabajadores?

#### Arreglo tecnológico

¿Se toman en cuenta las experiencias pasadas, en el establecimiento de nuevas tecnologías?  
¿De acuerdo a los estándares internacionales, considera que la tecnología que se utiliza en el proceso de trabajo es atrasada o es la más reciente? ¿Por qué?  
¿En que parte de proceso de trabajo o departamento se utiliza el nivel de tecnología más avanzada?  
¿En que parte de proceso de trabajo o departamento se utiliza el nivel de tecnología más atrasada?  
¿De donde obtiene la tecnología (compra, la produce, etc.)?  
¿Considera que el porcentaje que invierte la empresa en tecnología es el adecuado para el proceso de trabajo? ¿Por qué?

#### Organización de trabajo

¿Existieron cambios en la forma de organizar el trabajo en esta empresa, se presentaron a partir de la escisión con Telmex en año 2000?  
Si es así, ¿Esas nuevas formas de organización del trabajo, cómo afectaron?:

- a. La determinación del ingreso (incluyendo salario base, prestaciones, bonos, estímulos o premios por desempeño)
- b. La permanencia en el empleo (incluyendo contratación y despido)
- c. La movilidad de los trabajadores (en sentido horizontal y vertical)
- d. La determinación de la jornada laboral y los horarios de trabajo
- e. Los asuntos relacionados con la salud en el trabajo (incluyendo riesgos, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo)
- f. La capacitación (incluyendo el diseño de los contenidos de la capacitación, la impartición de los mismos y su evaluación)
- g. La aplicación de medidas disciplinarias (castigos, suspensiones, etc.)
- h. El diseño de los procesos de trabajo (incluyendo la determinación de puestos, ritmos y cargas de trabajo, intensidad, supervisión y control de la calidad, etc.)
- i. La satisfacción por el trabajo realizado, su reconocimiento o el prestigio profesional

A partir de la escisión, ¿se modificaron las categorías en los puestos? ¿Cuáles fueron los cambios de categorías que se realizaron?

¿Por qué razón se dieron los cambios de categorías en los obreros en la empresa? Qué se tomo en cuenta para la aplicación de las nuevas categorías (reglamentos, experiencia, la participación de los trabajadores, las metas de la empresa, proyecto del director, proyecto empresarial, las nuevas demandas, el conocimientos de que otras empresa lo aplicaron con éxito la información científica de que es lo último para ser competitivos etc.)?

¿Existió ampliación del rango de tareas de los trabajadores (inclusión de mantenimiento, control de calidad, diseño, más producción)?

¿Después de la escisión ha habido procesos de supresión de cargos por outsourcing? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles y cuándo? ¿Cómo se realizaron?

¿Con base en que se decidió que las tareas de producción y calidad las realizará el mismo personal?

¿Cómo se decide la organización de trabajo?

Al momento de decidir la asignación de puestos ¿qué se tomo en cuenta? (el conocimiento previo, los cambios realizados, otras experiencias, innovar, etc.)

¿Existen manuales de puestos y de procedimientos?

¿Es importante su utilización en el proceso de trabajo que se realiza?

¿Quién establece los métodos de trabajo?

### *Rotación y movilidad de personal*

¿Es común que el trabajador cambie de puestos o departamentos? ¿Por qué sí, Porque no?

¿Que tan frecuente se dan los cambios de puestos de los trabajadores por cuestiones de faltas o renuncias?

¿La movilidad pactada en Contrato Colectivo de Trabajo y Perfiles de puesto, cómo es en la práctica? (sólo entre funciones; entre áreas de departamento; entre departamentos; transferencias entre centros de trabajo)

## **Proceso de trabajo**

- ¿Los procedimientos de trabajo se encuentran estandarizados?
- ¿Esa estandarización es respetada por los trabajadores?
- ¿Cuál es el rango de control promedio en la práctica de un jefe inmediato?
- ¿Durante el proceso de trabajo el trabajador innova, sin seguir los métodos establecidos?

## ***Control del proceso de trabajo***

- ¿Cómo se decide y quienes realizan el control de calidad y producción?
- ¿El cliente que papel juega en el control y la vigilancia en el proceso de trabajo?
- ¿Se utilizan en la empresa, las técnicas de medición de tiempos y movimientos? ¿Con que finalidad?
- ¿Se establecen cuotas mínimas de producción?

## ***Resistencia***

- ¿Existe coerción en el trabajo? ¿Cómo se da?
- ¿Cuáles son los mecanismos de resistencia que utilizan los trabajadores de manera colectiva?
- ¿Cuáles son los mecanismos de resistencia que utilizan los trabajadores de manera individual?

## **Gestión de la mano de obra**

- ¿Quiénes y cómo se determinan actualmente los siguientes aspectos?
  - a. El ingreso de los trabajadores y sus diferentes elementos (incluyendo salario base, prestaciones, bonos, estímulos o premios por desempeño)
  - b. La permanencia en el empleo (incluyendo contratación y despido)
  - c. La movilidad de los trabajadores (en sentido horizontal y vertical)
  - d. La duración de la jornada laboral y la asignación de los horarios y turnos de trabajo
  - e. Los asuntos relacionados con la salud en el trabajo (incluyendo riesgos, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo)
  - f. La capacitación (incluyendo el diseño de los contenidos de la capacitación, la impartición de los mismos y su evaluación)
    - ¿Los cursos de capacitación van en el sentido de generar un trabajador con multihabilidades o polivalente?
  - g. La aplicación de medidas disciplinarias (castigos, suspensiones, etc.)
  - h. El diseño de los procesos de trabajo (incluyendo la determinación de puestos, ritmos y cargas de trabajo, intensidad, supervisión y control de la calidad, etc.)
  - i. La satisfacción por el trabajo realizado, su reconocimiento o el prestigio profesional.

## **Relaciones laborales y sindicales**

¿Cuáles han sido los modelos en que se han basado para realizar la gestión de personal y de las relaciones laborales?

¿Existieron modificaciones en las relaciones laborales y la dinámica sindical a partir del año 2000 (escisión)? ¿Cuáles?

¿Hay procesos de recalificación para trabajadores antiguos continúan laborando en la empresa?

¿Cuáles son las políticas para retener a los buenos trabajadores?

¿Desde cuándo se implementan las bonificaciones por productividad? ¿En qué consisten y a qué categorías de trabajadores cobija? ¿En qué medida?

¿Cómo se mide y cómo se remunera la productividad?

¿Cómo es la relación entre sindicato y empresa?

¿El sindicato participa activamente en las decisiones tecnología, proceso de trabajo?

### *Participación de los trabajadores*

El nivel de participación e involucramiento de los trabajadores se modifico a partir de la escisión en el año 2000

¿En que tipo de decisiones participan?

## **Condiciones de trabajo**

¿Las condiciones de trabajo de los trabajadores se modificaron a partir de la escisión en el año 2000? ¿Por qué?

¿Cómo evalúa las condiciones laborales de los trabajadores? ¿Por qué?

## II. Entrevista al Líder Sindical

**Objetivo:** Establecer las estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales implementadas en Telcel.

Nombre: \_\_\_\_\_  
Puesto o puestos: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_  
Formación profesional: \_\_\_\_\_  
Experiencia laboral, experiencia en este ramo (sector, departamento, puesto): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Datos generales sobre el sindicato

- 1.- ¿Cuándo y por qué se formó el sindicato?
- 2.- ¿Cuál fue la reacción de la empresa ante la formación del sindicato?
3. ¿Cómo se dio la participación de las bases trabajadoras en el proceso?
- 4.- ¿Se llegó a pactar algún acuerdo con la empresa?

### Sindicato y Arreglo tecnológico

¿El sindicato interviene en el cambio tecnológico? ¿Cómo lo hace) informando a los trabajadores, discutiendo y proponiendo, decidiendo o evaluando el cambio tecnológico?

### Sindicato y Organización de trabajo

¿Es el sindicato consultado en la reorganización del trabajo?  
¿El sindicato interviene en los cambios en la organización del trabajo? ¿Cómo lo hace y en que sentido?

### Sindicato y Proceso de trabajo

¿El sindicato interviene en la definición de manuales de puestos?  
¿Participa el sindicato en la movilidad interna de trabajadores?  
¿El sindicato interviene en la asignación de tareas de los trabajadores?  
¿Participa el sindicato en la definición de los métodos de trabajo?  
¿El sindicato interviene en la definición de estándares de producción?

### *Control del proceso de trabajo*

¿Cuál es la actitud sindicato cuando se dan manifestaciones de protesta de los trabajadores con respecto de la empresa?  
¿El sindicato interviene en los procesos de vigilancia y control de proceso productivo?  
¿Cómo?

## **Sindicato y Gestión de la mano de obra**

¿El sindicato interviene en el ingreso de los trabajadores?

De ser así ¿Cómo se da su intervención (exámenes, proponiendo candidatos, etc.)?

¿Cuántas formas de contratación existen?

¿El sindicato puede intervenir en problemas cotidianos derivados del proceso de trabajo (mediación de productividad; ritmos e intensidad de trabajo; introducción de nuevas tecnologías, etc.)?

¿En qué ha consistido dicha participación del sindicato?

¿Participa el sindicato en la promoción de los trabajadores?

¿Cuáles son las controversias más comunes que se presentan durante el proceso de promoción de los trabajadores?

El sindicato interviene en...

-La aplicación de bonos o programas de estímulos

-¿La aplicación de sanciones por parte de la empresa a los trabajadores?

-¿Ante despidos o recorte de personal?

-¿Asignar nuevas plazas?

- ¿Selección de personal?

-¿Empleo de eventuales?

-¿Creación de puestos de confianza?

-¿Empleo de subcontratistas?

¿El sindicato interviene asignar horas extras, ascensos, permitir retardos o ausentismo de los trabajadores?

¿Existen programas de capacitación en la empresa?

En caso afirmativo ¿Cómo se establecieron esos programas de capacitación?

¿En qué consisten dichos programas de capacitación?

## **Sindicato y Relaciones laborales y sindicales**

¿De qué aspectos de las relaciones laborales de la empresa está excluido el C.E.?

¿El sindicato participa en comisiones mixtas con la empresa? En caso afirmativo ¿En cuáles comisiones?

¿Cómo se acuerdan los aumentos salariales que demanda el sindicato a la empresa?

¿El sindicato negocia otros aspectos del tabulador diferentes de los salariales?

¿Cómo acuerdan en el sindicato la demanda de revisión del CCT?

¿Por qué conductos presentan ante la empresa sus demandas?

¿Hay comunicación con los trabajadores durante la negociación o con alguna instancia intermedia de representación como los Delegados Departamentales?

¿Cómo es la relación entre sindicato y empresa?

¿Cómo es la relación entre sindicato y trabajadores?

¿Cómo es la relación entre empresa y trabajadores?

## **Sindicato y Condiciones de trabajo**

¿Interviene el sindicato en la vigilancia de la seguridad de los trabajadores dentro de la empresa?

¿Cuáles son las prestaciones laborales que han sido logros sindicales?

¿El sindicato gestiona los préstamos por parte de la empresa?

### III. Cuestionario para trabajadores

#### A) CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA

##### a) Perfil del trabajador

1.- Nombre: \_\_\_\_\_

2.- Edad:

3.- Sexo:            Masculino                                Femenino   

4.- Puesto o puestos que desempeña: \_\_\_\_\_

5.- Antigüedad:

|                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| a) Menos o igual a 1 año      | <input type="checkbox"/> |
| b) Más de 1 año hasta 3 años  | <input type="checkbox"/> |
| c) Más de 3 años hasta 5 años | <input type="checkbox"/> |
| d) Más de 5 años hasta 7 años | <input type="checkbox"/> |
| e) Mas de 7 años              | <input type="checkbox"/> |

6.- Tipo de trabajador:

|                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| a) Base         | <input type="checkbox"/> |
| b) Eventual     | <input type="checkbox"/> |
| c) De confianza | <input type="checkbox"/> |

7.- Escolaridad

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| a) Primaria        | <input type="checkbox"/> |
| b) Secundaria      | <input type="checkbox"/> |
| c) Carrera técnica | <input type="checkbox"/> |
| d) Licenciatura    | <input type="checkbox"/> |

e) Otra (especificar) \_\_\_\_\_

8.- Experiencia laboral, experiencia en este ramo (sector, departamento, puesto): \_\_\_\_\_

##### b) Arreglo tecnológico

9.- Las operaciones que se realizan dentro de la empresa son realizadas:

|   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Manualmente/ mediante de herramientas manuales | <input type="checkbox"/> |
| b) Con equipo no computarizado                    | <input type="checkbox"/> |
| c) con equipo computarizado                       | <input type="checkbox"/> |
| d) Sistema computarizados                         | <input type="checkbox"/> |
| e) Sistemas computarizados flexibles              | <input type="checkbox"/> |

f) otro (especificar) \_\_\_\_\_

10.- El control del proceso de trabajo es:

|   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Sin control automático               | <input type="checkbox"/> |
| b) Con control automático               | <input type="checkbox"/> |
| c) Con control automático computarizado | <input type="checkbox"/> |

11.- El control de calidad se realiza:

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| a) Visualmente                  |  |
| b) Instrumentos no automáticos  |  |
| c) Instrumentos automáticos     |  |
| d) No existe control de calidad |  |

e) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

12.- La tecnología utilizada en el proceso de trabajo se adquiere mediante:

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| a) Compra de patentes          |  |
| b) De consultores              |  |
| c) De la casa matriz           |  |
| d) Desarrollo propio           |  |
| e) la compra da otras empresas |  |

Otro (especificar) \_\_\_\_\_

13.- ¿La empresa ha desarrollado o asimilado algún tipo de tecnología a partir del año 2000?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

13.1 ¿Cual? \_\_\_\_\_

14.- ¿Considera que el tipo de tecnología utilizado en esta empresa es:

|                    |  |
|--------------------|--|
| a) Atrasado        |  |
| b) La más reciente |  |
| c) Ns/Nc           |  |

### **Organización del trabajo**

15.- ¿Cuántas categorías de puestos de trabajo existen? \_\_\_\_\_

16.- En esta empresa existen:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| a) Círculos de calidad      |  |
| b) Equipos de trabajo       |  |
| c) Células de producción    |  |
| d) Control total de calidad |  |
| e) Reingeniería             |  |
| f) Cero errores             |  |
| g) Control estadístico      |  |
| h) otras                    |  |
| i) Ns/Nc                    |  |

17.- ¿Quién diseña los puestos y las funciones que deben de realizar los trabajadores?

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| a) Departamento de personal |  |
| b) Jefes Directos           |  |
| c) Otros Departamentos      |  |
| d) Círculos de Calidad      |  |
| e) Ns/ Nc                   |  |

18.- ¿Quién asigna las tareas?

|                          |  |
|--------------------------|--|
| a) Supervisor            |  |
| b) Compañeros de Trabajo |  |
| c) Ns/ Nc                |  |

19.- ¿Cómo se da la participación dentro de los grupos de trabajo en cuanto a:

|   | Discusión | Propuestas | No participa |
|---|-----------|------------|--------------|
| a) Ajuste de maquinaria                           |           |            |              |
| b) Relación cliente-proveedor                     |           |            |              |
| c) Control de ausencias, permisos y horas extras  |           |            |              |
| d) Solución o prevención de conflictos            |           |            |              |
| e) Identificación de las causas de riesgo laboral |           |            |              |

20.- ¿Quién o quienes realizan el control de calidad?

|  |  |
|--|--|
| a) El personal de producción             |  |
| b) Departamento o personal especializado |  |
| c) No se realiza el control              |  |
| d) Ns/Nc                                 |  |

### *Movilidad interna*

21.-Con que frecuencia los trabajadores:

|  | Frecuentemente | Regularmente | Esporádicamente | No se práctica |
|--|----------------|--------------|-----------------|----------------|
| a) Son movidos de su categoría de puesto                                       |                |              |                 |                |
| b) Son movidos entre turnos  |                |              |                 |                |
| c) Desarrollan tareas diferentes a su puesto asignado                          |                |              |                 |                |
| d) Trabaja horas extras  |                |              |                 |                |
| e) Trabaja en días de descanso obligatorio                                     |                |              |                 |                |
| f) Rotan turnos  |                |              |                 |                |
| g) Cambian entre departamentos cambian de establecimientos de la misma empresa |                |              |                 |                |

Otra (especifique) \_\_\_\_\_

22.- ¿Cuál de las siguientes causas es el motivo más frecuente para movilizar al trabajador?

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| a) Ausentismo                     |  |
| b) Por renunciaciones frecuentes  |  |
| c) Para estimular la polivalencia |  |
| d) Para eliminar la monotonía     |  |
| e) Organización del trabajo       |  |

Otra (especifique) \_\_\_\_\_

23.- ¿Cuál de las siguientes características se toma en cuenta para la movilidad interna del trabajador?

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| a) Conocimiento                   |  |
| b) Aptitud                        |  |
| c) Antigüedad                     |  |
| d) Disposición del trabajador     |  |
| e) Historia labora del trabajador |  |

Otra (especifique) \_\_\_\_\_

### Rotación laboral

24.- De acuerdo a lo que conoce ¿cuál es la principal causa del abandono de trabajo?

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| a) Bajos salarios              |  |
| b) Pocas prestaciones          |  |
| c) Carga de trabajo            |  |
| d) Trabajo repetitivo          |  |
| e) Condiciones de trabajo      |  |
| f) Poca posibilidad de ascenso |  |

g) Otra (especifique) \_\_\_\_\_

25.- ¿Cuales son las principales causas de ausentismo?

|                          |  |
|--------------------------|--|
| a) Cansancio del trabajo |  |
| b) Enfermedades          |  |
| c) Desinterés laboral    |  |
| d) Problemas familiares  |  |

e) Otra (especifique) \_\_\_\_\_

### Comunicación

26.- ¿Cuál o cuales son las formas de comunicarse con los directivos?

|                          |  |
|--------------------------|--|
| a) Verbal                |  |
| b) Por medio de Jefes    |  |
| c) Oficios y memorándums |  |
| d) Ns/Nc                 |  |

27.- ¿Cuál o cuáles son las formas de comunicación de los directivos a los trabajadores?

|                          |  |
|--------------------------|--|
| a) Verbal                |  |
| b) Por medio de Jefes    |  |
| c) Oficios y memorándums |  |
| d) Sindicato             |  |
| e) No hay comunicación   |  |
| f) Ns/Nc                 |  |

28.- ¿Cuál o cuales son las formas de comunicarse entre trabajadores?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| a) Verbal             |  |
| b) Por medio de Jefes |  |
| c) Ns/Nc              |  |

29.- Formas en las que se estimula la comunicación

|              |  |
|--------------|--|
| a) Juntas    |  |
| b) Asambleas |  |
| c) Cursos    |  |
| d) Ns/ Nc    |  |

30.- Relaciones jefaturas-trabajadores:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| a) Directas y personales |  |
| b) Autoritarias          |  |
| Despóticas               |  |
| c) Burocráticas          |  |
| d) Ns/ Nc                |  |

### Proceso de trabajo

31.- ¿Además de su tarea asignada, realiza otras tareas?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

32.- ¿Desarrollaron nuevas habilidades?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

33.- ¿El puesto que desempeña actualmente le permite aprender o desarrollar habilidades?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

34.- Realiza funciones de mantenimiento de su área e instrumentos de trabajo

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

### *Conflictos en el trabajo*

35.- ¿A quién consulta los problemas que surgen durante el trabajo?

|                             | Si | No | Ns/Nc |
|-----------------------------|----|----|-------|
| a) Jefe inmediato           |    |    |       |
| b) Compañeros de trabajo    |    |    |       |
| c) Otro (especifique) _____ |    |    |       |

36.- ¿Quién resuelve las dificultades en las tareas de trabajo?

|                             | Si | No | Ns/Nc |
|-----------------------------|----|----|-------|
| a) Supervisor               |    |    |       |
| b) Compañeros de trabajo    |    |    |       |
| c) Control de calidad       |    |    |       |
| d) Nadie                    |    |    |       |
| e) Otro (especificar) _____ |    |    |       |

### *Control y supervisión*

37.- ¿Quién evalúa el trabajo de producción?

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| a) Supervisor                       |  |
| b) Jefe directo                     |  |
| c) Departamento de Recursos Humanos |  |
| d) No hay evaluación                |  |
| e) Otros (especificar) _____        |  |

38.- ¿Quién determina el volumen de la producción?

|                       |  |
|-----------------------|--|
| a) Jefe inmediato     |  |
| b) La empresa         |  |
| c) Circulo de Calidad |  |

|                  |  |
|------------------|--|
| d) El trabajador |  |
|------------------|--|

e) Otros (especificar) \_\_\_\_\_

No sabe/No contestó

39.- ¿Quién evalúa el trabajo?

|                 |  |
|-----------------|--|
| a) Supervisores |  |
|-----------------|--|

|                   |  |
|-------------------|--|
| b) Jefes Directos |  |
|-------------------|--|

c) Otro (especificar) \_\_\_\_\_

40.- ¿Qué se toma en cuenta en la evaluación del trabajo?

|                         |  |
|-------------------------|--|
| a) Desempeño individual |  |
|-------------------------|--|

|                        |  |
|------------------------|--|
| b) Desempeño colectivo |  |
|------------------------|--|

|          |  |
|----------|--|
| c) Ambos |  |
|----------|--|

|           |  |
|-----------|--|
| d) Ns/ Nc |  |
|-----------|--|

41.- ¿Con qué frecuencia se evalúa el trabajo?

|           |  |
|-----------|--|
| a) Diario |  |
|-----------|--|

|            |  |
|------------|--|
| b) Semanal |  |
|------------|--|

|            |  |
|------------|--|
| c) Mensual |  |
|------------|--|

|                 |  |
|-----------------|--|
| d) Cada 6 meses |  |
|-----------------|--|

|             |  |
|-------------|--|
| e) Cada año |  |
|-------------|--|

|          |  |
|----------|--|
| f) Ns/Nc |  |
|----------|--|

42.- La evaluación realizada sobre el trabajo es con relación a:

|             |  |
|-------------|--|
| a) Cantidad |  |
|-------------|--|

|            |  |
|------------|--|
| b) Calidad |  |
|------------|--|

|          |  |
|----------|--|
| c) Ambas |  |
|----------|--|

|          |  |
|----------|--|
| d) Ns/Nc |  |
|----------|--|

43.- ¿Dicha evaluación es importante para ascender de puesto?

|               |  |
|---------------|--|
| a) Importante |  |
|---------------|--|

|                    |  |
|--------------------|--|
| b) Poco importante |  |
|--------------------|--|

|               |  |
|---------------|--|
| c) No importa |  |
|---------------|--|

|          |  |
|----------|--|
| d) Ns/Nc |  |
|----------|--|

### Gestión de la mano de obra

44.- ¿Cuál es el tiempo que se requiere para capacitar un nuevo trabajador?

|                  |  |
|------------------|--|
| a) Hasta 8 horas |  |
|------------------|--|

|                 |  |
|-----------------|--|
| b) Hasta 5 días |  |
|-----------------|--|

|                    |  |
|--------------------|--|
| c) Hasta 4 semanas |  |
|--------------------|--|

|                  |  |
|------------------|--|
| d) Hasta 6 meses |  |
|------------------|--|

|                   |  |
|-------------------|--|
| e) Más de 6 meses |  |
|-------------------|--|

|          |  |
|----------|--|
| f) Ns/Nc |  |
|----------|--|

45.- ¿Cuál es el salario base?

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| a) Igual o menor a 2 salarios mínimos |  |
|---------------------------------------|--|

|                              |  |
|------------------------------|--|
| b) De 2 a 3 salarios mínimos |  |
|------------------------------|--|

|                              |  |
|------------------------------|--|
| c) Más de 3 salarios mínimos |  |
|------------------------------|--|

|           |  |
|-----------|--|
| d) Ns/ Nc |  |
|-----------|--|

46.- ¿Existen bonos o incentivos salariales en el trabajo?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

47.- ¿Qué porcentaje de cada uno de los siguientes conceptos conforman el salario total de los trabajadores:

|   |  |
|---|--|
| a) Salarios base                                    |  |
| b) Prestaciones                                     |  |
| c) Permiso, bonos de productividad, estímulos, etc. |  |
| d) Otros (especifique)                              |  |
| e) Ns/Nc  |  |

### Relaciones laborales

48.- Existe sindicato en la empresa

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

49.- ¿En que aspectos interviene el sindicato o los trabajadores mediante procedimientos formales (convenios, reglamento interno de la empresa, contrato colectivo de trabajo)?

|  |  |
|--|--|
| a) Cambio tecnológico                    |  |
| b) Cambio en la organización del trabajo |  |
| c) Contratación                          |  |
| d) Rotación del personal                 |  |

50.- ¿En que aspectos interviene el sindicato o los trabajadores mediante procedimientos informales (pactos, acuerdos, etc.)?

|  |  |
|--|--|
| a) Cambio tecnológico                    |  |
| b) Cambio en la organización del trabajo |  |
| c) Contratación                          |  |
| d) Rotación del personal                 |  |

51.- Los acuerdos informales se dan:

|   |  |
|---|--|
| a) De los trabajadores hacia la administrativos |  |
| b) Entre administrativos                        |  |
| c) Entre administrativos y Sindicato            |  |
| d) Entre sindicato y trabajadores               |  |
| d) Otros (especifique) _____                    |  |

### Relaciones sindicales

52.- El sindicato esta subordinado al:

|            |  |
|------------|--|
| a) Estado  |  |
| b) Partido |  |
| c) Empresa |  |
| d) Ns/Nc   |  |

53.- ¿Existe un convenio de productividad entre sindicato y empresa?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

54.- El sindicato participa activamente en:

|  | Participa | No participa |
|--|-----------|--------------|
| a) Inventar y modificar herramientas           |           |              |
| b) Inventar y modificar procedimientos         |           |              |
| c) Inventar y modificar formas de coordinación |           |              |
| d) Inventar y modificar herramientas           |           |              |
| e) Planificación de tareas                     |           |              |
| f) Programas de capacitación                   |           |              |
| g) Selección de maquinaria y Equipo            |           |              |
| h) Selección de Materia prima                  |           |              |
| i) Mejora de métodos de trabajo                |           |              |
| j) Diseño de Programas de mejoramiento         |           |              |
| k) Selección del personal                      |           |              |
| l) Promoción del personal                      |           |              |
| m) Definición de cargas de trabajo             |           |              |
| n) Sanciones a los trabajadores                |           |              |
| ñ) Asignación de premios y bonos               |           |              |

### Cultura Laboral

55.- De los siguientes enunciados conteste si esta de acuerdo o en desacuerdo:

|   | De acuerdo | Desacuerdo |
|---|------------|------------|
| a) A la empresa solo le gusta el dinero                               |            |            |
| b) El sindicato y empresa tienen los mismos intereses                 |            |            |
| c) A los trabajadores les gusta su trabajo                            |            |            |
| d) Los trabajadores odian la empresa                                  |            |            |
| e) Los trabajadores son flojos  |            |            |
| f) Los trabajadores no participan en el sindicato por que son pasivos |            |            |
| g) Los trabajadores son conflictivos                                  |            |            |
| h) Los trabajadores son individualistas                               |            |            |

### Participación del trabajador en las decisiones

56.- ¿Consulta los manuales de procedimiento de trabajo?

|                 |  |
|-----------------|--|
| a) A veces      |  |
| b) Regularmente |  |
| c) Nunca        |  |
| d) No existen   |  |
| e) Ns/Nc        |  |

57.- ¿Los trabajadores deciden el ritmo de trabajo?

|                 |  |
|-----------------|--|
| a) A veces      |  |
| b) Regularmente |  |
| c) Nunca        |  |
| d) No existen   |  |
| e) Ns/Nc        |  |

58.- Existe una delegación y/libertad de decisión de los trabajadores en cuanto:

|  | Siempre | A veces | Nunca |
|--|---------|---------|-------|
| a) Uso y/o selección de herramientas     |         |         |       |
| b) Procedimientos a seguir               |         |         |       |
| c) En el momento de realizar actividades |         |         |       |
| d) En la secuencia del proceso           |         |         |       |
| e) Método de trabajo                     |         |         |       |

59.- Existe libertad para que los trabajadores decidan en:

|  | Participa | No participa |
|--|-----------|--------------|
| a) Inventar y modificar herramientas           |           |              |
| b) Inventar y modificar procedimientos         |           |              |
| c) Inventar y modificar formas de coordinación |           |              |
| d) Inventar y modificar herramientas           |           |              |
| e) Planificación de tareas                     |           |              |
| f) Programas de capacitación                   |           |              |
| g) Selección de maquinaria y Equipo            |           |              |
| h) Selección de Materia prima                  |           |              |
| i) Mejora de métodos de trabajo                |           |              |
| j) Diseño de Programas de mejoramiento         |           |              |
| k) Selección del personal                      |           |              |
| l) Promoción del personal                      |           |              |
| m) Definición de cargas de trabajo             |           |              |
| n) Sanciones a los trabajadores                |           |              |
| ñ) Asignación de premios y bonos               |           |              |

60.- Las órdenes de su jefe le parecen:

|                 |  |
|-----------------|--|
| a) Adecuadas    |  |
| b) No adecuadas |  |
| c) Ns/Nc        |  |

61.- ¿Cómo es el trato entre trabajador y supervisor?

|                |  |
|----------------|--|
| a) Agradable   |  |
| b) Indiferente |  |
| c) Ns/Nc       |  |

62.- Si existieran cambios organizativos dentro de la empresa estaría de acuerdo o en desacuerdo en:

|                               | De acuerdo | Desacuerdo | Ns/Nc |
|-------------------------------|------------|------------|-------|
| a) A trabajar más duro        |            |            |       |
| b) A aceptar cualquier puesto |            |            |       |
| c) A cambiar de puesto        |            |            |       |
| d) A cambiar de Departamento  |            |            |       |

### Condiciones de trabajo

63.- ¿Trabaja en grupo?

|          |  |
|----------|--|
| a) Si    |  |
| b) No    |  |
| c) Ns/Nc |  |

64.- ¿Tiene vacaciones?

|       |  |
|-------|--|
| a) Si |  |
|-------|--|

|         |  |
|---------|--|
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

En caso de responder negativamente pasar a la pregunta

65.- ¿Cuántos periodos de vacaciones tiene?

|               |  |
|---------------|--|
| a) uno        |  |
| b) dos        |  |
| c) Mas de dos |  |
| d)Ns/Nc       |  |

66.- ¿De cuántos días es cada uno?\_\_\_\_\_

67.- ¿Reciben aguinaldo los trabajadores?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

En caso de responder negativamente pasar a la pregunta

68.- ¿De cuánto es su monto?\_\_\_\_\_

69.- ¿Qué días son festivos?\_\_\_\_\_

70.- ¿Reciben reparto de utilidades?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

71.- ¿De cuánto es el reparto de utilidades?\_\_\_\_\_

72.- Todos los trabajadores están afiliados al IMSS o al ISSSTE?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

73.- ¿Existe algún médico en la empresa?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

74.- ¿Cuentan con algún servicio médico particular?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

75.- ¿Cuentan con comedor dentro de la empresa?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |

76.- ¿Hay programas de vivienda?

|         |  |
|---------|--|
| a) Si   |  |
| b)No    |  |
| c)Ns/Nc |  |