



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN ESTUDIO ORGANIZACIONALES

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LA SUBCONTRATACIÓN Y
OUTSOURCING LABORAL: DOS ESTUDIOS DE CASO DE
MAQUILA DE NÓMINAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: DOCTORA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES

P R E S E N T A

RAQUEL CECILIA MUÑOZ CRUZ

Marcela A. Hernández R.

DIRECTORA: DRA. MARCELA A. HERNÁNDEZ ROMO

Vo. Bo.

Maria Teresa Magallón Díez

Dra. María Teresa Magallón Díez
Coordinadora del Posgrado en Estudios Organizacionales

CIUDAD DE MEXICO, 2021

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a la Universidad Autónoma Metropolitana por ser mi casa abierta al tiempo y acogerme y brindarme la oportunidad de continuar mi formación académica.

Agradezco también al Posgrado en Estudios Organizacionales por permitirme formar parte de la comunidad *Orgi* y compartir con grandes del campo investigativo organizacional, como fueron mis profesores.

A mi directora de tesis, la Dra. Marcela Hernández por su guía y acompañamiento, pero también por su retroalimentación y cuestionamientos que me permitieron ver otra cara de la investigación.

A mis lectores, el Dr. Enrique de la Garza† por esa bastedad de conocimiento e investigación que nos legó, al Dr. Juan A. Rodríguez González y al Dr. Daniel Montes Pimentel por sus comentarios y apoyo en este proceso.

Gracias a mis compañeros de seminario a Eduardo, Danny, Joel y Amaury, que se convirtieron en buenos amigos, gracias por sus consejos, apoyo, retroalimentación y confianza.

Gracias a mis compañeros del posgrado John, Juliana, Erik, Thalía, Walter, Raymundo, Arturo (CAPI), Arturo Vallados, Fabiola, Laura, José, Lorena, Yuridia, Jersaín y Julio) logramos formar una linda familia, gracias por su compañía, por compartir conocimientos, pero más que nada por todas las aventuras y vivencias.

Gradezco también el apoyo de Alejandra, Rosalba e Hyldely por el acompañamiento en el proceso.

Y un agradecimiento especial al Dr. Diego René Gonzales Miranda por el apoyo, los consejos, los ánimos y los buenos deseos.

DEDICATORIAS

Gracias madre Edith Cruz por tu amor incondicional, por siempre estar ahí apoyándome en todas mis locuras, por creer en mí y por enseñarme a luchar siempre por lo que quiero y a trabajar duro, te admiro. Esto es para ti.

A mis hermanos que amo con el alma, Alberto Baños (mi Tico), Karina Gómez, Juan Ibar, Anabel Cruz y Norma Pérez gracias por acompañarme a lo largo de mi vida, por el cariño, apoyo y por todas las porras cuando más lo necesitaba. Esto también es para ustedes.

A mi familia Cruz, gracias mamá Chabelita† y papá Abraham† por cuidarme y haberme enseñado a trabajar duro, la importancia de la sencillez y humildad y dejarme volar para perseguir mis sueños, aprecio mucho ese gesto de amor hacía mí. A mi tío Esaú† por ser mi cómplice número uno en todas mis locuras y por empujarme a cometer otras. A mi tía Nay† por ser otra madre para mí, gracias mamá-tía por el cariño, el apoyo y las enseñanzas, siempre los llevo conmigo. A mis tíos Jonás, Eli, Carmen, Isaac, Jaime, Jacob† y Misael†, por el cariño y buenos deseos.

A la Familia Flores por adoptarme como uno más de ustedes, por las enseñanzas, el apoyo, cariño y buenos deseos.

A Raúl Muñoz (mi padre) gracias por aventurarte ser mi papá y seguir aquí, por compartir a tu familia que ahora es también la mía, gracias el cariño y el apoyo.

A Juliana, John, Danny y Gaby por convertirse en mi familia colombiana, por las charlas, los momentos, el apoyo, los ánimos, la retroalimentación y sobre todo el cariño. Algo que tengo que agradecer al posgrado es que hayamos podido coincidir.
Los quiero hermanitos.

A Luis Flores por compartir tu experiencia laboral y conocimientos que contribuyeron a darle vida a este trabajo, gracias también por ser parte de este camino, por tu apoyo y buenos deseos.

Y finalmente, a mi niña, Aranza, el amor de mi vida, gracias por tu paciencia, por ser mi compañerita en todo este camino, sé que para ti no fue fácil, sabes que eres mi doctorcita porque también lo viviste. Te amo y te agradezco por escogerme como madre, aprendo de ti todos los días. Esto es resultado del trabajo de las dos.

CONTENIDO

1.CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1. EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL	10
2.2. IDENTIDAD.....	10
2.2.1. <i>Identidad organizacional</i>	11
2.2.2. <i>Perspectivas y paradigmas en el estudio de la Identidad Organizacional</i>	18
2.3. CULTURA	30
2.3.1. <i>Cultura Corporativa</i>	31
2.3.2. <i>Cultura Organizacional</i>	34
2.4. SUBJETIVIDAD.....	40
2.5. EL CONTROL Y RELACIONES DE PODER EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD	50
2.5.1. <i>Las relaciones de poder</i>	50
2.5.2. <i>El control</i>	59
2.6. TRABAJO NO CLÁSICO.....	66
2.6.1. <i>La subcontratación de personal como trabajo no clásico</i>	68
3. PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	70
3.1. POSTURA METODOLÓGICA: CONFIGURACIONISMO	73
3.2. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	76
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS ORDENADORES	79
3.3.1. <i>Configuración socio-técnica</i>	79
3.3.2. <i>Identidad</i>	89
3.3.3. <i>Cultura</i>	90
3.3.4. <i>Subjetividad</i>	93
3.3.5. <i>Control ampliado y las relaciones de poder</i>	95
3.3.6. <i>Subcontratación laboral</i>	98
3.4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	100
4. LA SUBCONTRATACIÓN LABORAL	102
4.1. ORIGEN Y DEFINICIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN LABORAL	102
4.2. LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO	111
4.3. LA LEGISLACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO Y SUS CONTRADICCIONES	114
5. IDENTIDAD EN EL TRABAJO NO CLÁSICO DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS	122
5.1. ADMINISTRA-OUTSOURCING S. A. DE C. V.	123
5.1.1. ANTECEDENTES Y BREVE HISTORIA	123
5.1.2. CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA ORGANIZACIONAL Y TRABAJO NO CLÁSICO	128
<i>Proceso Productivo, Organización el Trabajo y Tecnología</i>	128
<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	140

<i>Regulación laboral y relaciones laborales</i>	145
5.1.3. CONTROL AMPLIADO Y SUS RESISTENCIAS.....	153
5.1.4. CULTURA Y SUBJETIVIDAD DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS.....	160
5.2. NOMISOURCING S. A. DE C. V.	170
5.2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	171
5.2.2. LA RECONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR A PARTIR DE LA RESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA.....	181
5.2.2.1. <i>Proceso de trabajo y la participación del cliente</i>	184
5.2.2.2. <i>Organización del trabajo como forma de control</i>	189
5.2.2.3. <i>Tecnología</i>	195
5.2.2.4. <i>Administración y gestión de personal</i>	199
5.2.2.5. <i>Red de subcontratación entre empresas y outsourcing</i>	205
5.2.3. CONFIGURACIÓN SUBJETIVA Y CULTURAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD.....	213
CONCLUSIONES	220
LA CONFIGURACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN LABORAL EN LA MAQUILA DE NÓMINAS.....	221
– <i>La rutinización y descalificación en el proceso de trabajo y la tecnología</i>	224
– <i>La organización del trabajo como medio de control</i>	225
– <i>La Subjetividad e identidad en la Subcontratación laboral</i>	228
CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	233
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234
ANEXOS	242
ANEXO 1. GUION DE ENTREVISTAS PARA LOS EMPLEADOS SUBCONTRATADOS.....	242
ANEXO 2. GUION DE ENTREVISTAS A SUPERVISORES.....	250
ANEXO 3. GUION DE ENTREVISTAS A PERSONAL DEL ÁREA DE SOPORTE TÉCNICO.....	253
ANEXO 4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL EJECUTIVO DE CUENTA JUNIOR.....	254
ANEXO 5. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL EJECUTIVO DE CUENTA SENIOR.....	256

1.Contexto organizacional y planteamiento del problema

1.1. El estudio de las organizaciones

Vivimos en una sociedad de organizaciones donde pasamos gran parte de nuestra vida (Etzioni, 1986), dado que las organizaciones pueden tener resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad (Hall, 1996) el estudio de estas se torna relevante, además de complejo por la diversidad de su objeto de estudio, los elementos que la conforman, sus diferentes niveles y su dinamismo.

Las organizaciones como objeto de estudio de las Ciencias Sociales comienzan con la aparición de la organización moderna desarrollada en la Administración Científica, y en la estructura burocrática producto del capitalismo y que se caracteriza por el control en el proceso de trabajo, que implicaba un control directo, reglas formales, jerarquías, verticalidad, poder centralizado, racionalidad instrumental, eficiencia cuantitativa en la organización del individualismo y rigidez. Y cuyos postulados de la Teoría de la Organización se orientaban al perfeccionamiento de la organización moderna emblemática en la organización industrial (Barba, 2001; Montaña, 2003; Alvesson & Thompson, 2010; Hernández, 2016). Su enfoque es principalmente cuantitativo enmarcado en el positivismo, con una visión eminentemente económica que considera al trabajador como una herramienta más de la organización y con carácter conceptual y pragmático, desde esta perspectiva, el sujeto está desligado de la organización, se le considera como un medio más para el logro de los objetivos organizacionales (Barba, 2013). Su concepción de la organización está más apegada a la definición que hace Hall (1996, pág. 33) de verla como:

“una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las

actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

En el último cuarto del siglo XX se da un cambio ontológico, epistemológico y metodológico en el entendimiento del fenómeno organizacional que se aleja del paradigma estructural funcionalista, surge así una vertiente conceptual denominada los Estudios Organizacionales que tienen un origen en Gran Bretaña en la década de los ochenta del siglo pasado, con una perspectiva crítica de la organización, una metodología cualitativa-interpretativa, y un carácter analítico explicativo.

El estudio organizacional se da en un nuevo modelo de organización conocido como postmoderno o postburocrático que obliga a las organizaciones a la adaptación y al cambio continuo, el cual se sustenta en la descentralización, el conocimiento, el trabajo creativo y complejo, las decisiones colectivas y surge la flexibilidad organizacional como forma de adaptación de una organización al medio ambiente y se empieza a hablar de organizaciones postmodernas (Clegg, S., & Hardy, C., 1996; Heydebran, 1989), abriendo así el estudio de una mayor complejidad organizacional, centrando en temas como el cambio, el desorden, la ambigüedad, la cultura, la identidad, las relaciones de poder, la toma de decisiones colectivas, la adaptación al cambio constante, el desarrollo en la incertidumbre, la incorporar nuevas tecnologías y el conocimiento (Barba, 2000; Hernández, 2012). Esta postburocracia entendida como un híbrido complejo de nuevas organizaciones, conlleva una transformación en el ejercicio del poder que afecta la libertad en el trabajo y a nivel individual, surgiendo nuevas formas organizacionales y de control (Clegg, S., Rhodes, C., & Kornberger, M., 2007; Hernández, 2016).

Algunos autores como Aubert, N., & Gaulejac, V. (1993) que ven a la organización como un hecho social generador de identidad. Sin embargo, la noción de organización tiene una naturaleza ambigua y compleja que abarcan todo tipo de organizaciones, autores como Ramírez, G., Vargas, G., & De la Rosa, A. (2011, pág. 15) definen a la organización como:

“un espacio cambiante, estructurado y estructurante, en donde los individuos, con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales cruzados por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica psicológica, discursiva y metafórica.”

Como podemos observar la definición de organización se torna más flexible incluyendo aspectos simbólicos, e intereses individuales como colectivos, entendida también como aquel espacio donde se relacionan individuos, estructuras formales e informales, se dan relaciones de poder, conflicto y resistencia, influenciado por la ambigüedad y el ambiente. Ya no se puede hablar de certezas en una organización, puesto que todo está influenciado por el cambio, el contexto, la incertidumbre y la ambigüedad.

La flexibilidad se vuelve una variable importante en las organizaciones postmodernas, los beneficios de la organización se discuten en términos de flexibilidad. Las investigaciones incluyen la flexibilidad en la mano de obra, la tecnología y las estructuras. Y aunque el logro de la flexibilidad es ampliamente llevado a ser el objetivo de la innovación organizacional contemporánea, existe la posibilidad de una amplia variación en su forma, llevando al estudio y análisis de variables organizacionales más complejas (Procter, 2010). Sin embargo, para autores como Irazo y Richter (2012) la flexibilidad laboral, también ha sido sinónimo de puestos de trabajos precarios que de modernización y nueva cultura laboral.

Es así que en la década de los ochenta el estudio de la organización se centra entonces en una perspectiva crítica de la organización, con un enfoque cualitativo lejos del análisis racional-instrumental de las técnicas y los procedimientos. La organización es considerada una construcción empírica del sujeto y se pone énfasis en la multirracionalidad de las organizaciones; la presencia de las anarquías organizadas; el análisis de la vida simbólica y el lenguaje en las organizaciones; la configuración de la identidad organizacional, entre otros. Y se empiezan a estudiar todo tipo de organizaciones (Barba, 2013) con nuevas problemáticas que aparecen gracias a la

globalización y a la necesidad de las organizaciones por enfrentar la turbulencia del ambiente.

1.2. Planteamiento del problema

El estudio de las organizaciones actualmente involucra todo tipo de problemáticas y este no se limita a un solo tipo de organización. Actualmente con la apertura de la globalización, las organizaciones están en constante lucha, por sobrevivir, ser más competitivas y generar más ganancias. Por lo anterior, se crean estrategias, una de estas es la Subcontratación laboral, la cual consiste en una triangulación (en su forma básica) donde una organización transfiere las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una organización externa, que se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

Con la adopción de la Subcontratación de personal, las organizaciones buscan hacerse más flexibles, y sobrevivir a las repercusiones de la globalización, entrando a la competencia económica y de mercado, abaratando los costos de producción e incrementando las tasas de ganancias; en la cual se observa mayormente salarios sujetos al trabajo temporal, pago por hora, ausencia de jornadas precisas, falta de prestaciones, falta de seguridad social, ausencia de pensiones y la evasión de relaciones laborales directas (De la Garza, 2013), lo que lleva a una ambigüedad en la relación de trabajo que incrementa la vulnerabilidad de los trabajadores por falta de una regulación apropiada (Kurczyn & Zavala, 2012). Y da comienzo a un camino de precarización del empleo, con énfasis en la pérdida en la fuerza sindical, los derechos laborales y para algunos autores la pérdida de la identidad del trabajador para con la organización en la que labora, aunado a un mayor riesgo en el trabajo (De la Garza, 2013).

Es en este contexto neoliberal surgido del espíritu de un capitalismo incontrolado que tiende a la precariedad y que se desarrolla a nivel mundial (Montaño, 2003) que ante esta situación, se habla entonces de una flexibilización de los derechos, de las relaciones y de las condiciones laborales, como una de las muchas soluciones para reducir costos y maximizar beneficios, es con esto que autores como De la Garza (2012) afirman que la subcontratación es considerada como una estrategia central para sostener en el futuro cercano la acumulación del capital en escala global, tendiendo a un crecimiento de la crisis actual.

Por lo que la Subcontratación laboral aparece como un anexo de la flexibilización del trabajo en la década de los ochentas, y aunque en una primera instancia se empleaba en actividades fuera del giro principal de las organizaciones, como en servicios de limpieza, seguridad o promoción, la tendencia ha sido a subcontratar cada vez más actividades que forman parte del giro principal de la organización o bien que son aquellas en donde se generan partes centrales del bien o del servicio que la caracteriza (Mercado y Monsalvo, 2000; en De la Garza, 2012a).

En México, en los últimos años ha habido un incremento en la cantidad de trabajadores subcontratados, datos del INEGI revelan que del 2004 al 2014 se duplico el número de trabajadores empleados por este medio (16%), siendo el sector servicios el que más subcontrata personal. Lo que habla de un incremento progresivo del empleo de la Subcontratación de personal que va cada vez más rápido y con más fuerza.

Lo que genera que con el empleo de estas nuevas prácticas laborales haya una reconfiguración en la vida organizacional de las empresas, que antes no se veía con mucha claridad. En palabras de De la Garza (2012) las formas sociales al cambiar el contexto también cambian sus significados, es decir, la subcontratación no solo se define por ciertas características formales sino también por sus articulaciones con el entorno o la aparición de nuevas formas del mismo fenómeno. Otros académicos comentan que al no anclar al individuo a la organización puede no generar identidad, crear conflictos quitándole de este modo también los significados de seguridad y

estabilidad en el trabajo y quedando solo en términos de un discurso formal (Alvensson & Karreman, 2000), que provoca que se generen nuevos significados en torno a esta nueva situación.

El desempeño de los trabajadores subcontratados al encontrarse en una condición de inseguridad de acuerdo a Elmuti, *et al*, (2009; en De la Garza, 2012) los hace perder identidad con la organización, así como lealtad, les provoca stress, ansiedad e insatisfacción en su actividad productiva. Los subcontratados entre sí, antes que establecer vínculos de solidaridad, pueden vivir relaciones tensas como resultado de sus inequitativas remuneraciones en medio de la similitud de sus tareas y, los trabajadores que se diferencian por ser de base, identifican a los subcontratados como intrusos que compiten por sus espacios y que debilitan su capacidad de negociación (Iranzo & Richter, 2012).

En esta reconfiguración del trabajo a causa de la Subcontratación laboral que contempla modificación en las condiciones y en las relaciones laborales, que nos hace cuestionar primeramente acerca de ¿cuáles son las condiciones de trabajo en la subcontratación laboral? Pero también suponemos que con estas modificaciones los participantes adquieren significados diferentes en razón de su espacio de trabajo, del control ejercido, de los roles establecidos, o de las funciones asignadas derivados de esta triangulación, y es en este momento que también nos surge la inquietud de si el trabajador adquiere una identidad o no en su condición de subcontratado, ya sea con alguna de las organizaciones (contratista y contratante), con el trabajo o con sus compañeros ante la apertura de nuevos significados.

En los Estudios Organizacionales el análisis de la identidad ha tomado gran interés, autores como Barba (2001) argumentan que la Identidad Organizacional se da en la convergencia conformada por los aspectos formales (reglas) e informales (lo simbólico) de una organización. Albert y Whetten (1985) por su parte comentan que la Identidad Organizacional se puede analizar por medio de una característica central, distintiva y duradera; otros autores (Montoya, 2007; Giménez, 2003; Castells, 1999) la definen en

función a la interrelación e influencia que tiene con la cultura organizacional. Desde otras perspectivas autores como Sainsaulieu (1988) afirman que través de la interacción dentro y fuera de la organización es como los individuos construyen su identidad.

Sin embargo, al no existir un consenso en la definición de la identidad, esta puede ser analizada desde diferentes perspectivas relacionadas con la imagen, la cultura, el control, la memoria, la identificación, la interacción, entre otros. En posición contraria a lo anterior, Bauman, por ejemplo, señala que, en la actualidad, la identidad se construye de manera tan fluida, que no se le puede conocer, ni que tampoco se puede creer en las identidades que la gente dice tener por tratarse de una artificialidad (Bauman, 1999, en De la Garza et al, 2010).

Es así que, al existir una multiplicidad de formas de analizar a la identidad, y en concordancia con lo que postulan algunos autores como De la Garza (2001b) y Hernández (2003) de ver a la identidad como una producción de significados que se configuran en la interacción de reglas y normas sociales, el control y las relaciones de poder. Aunado a lo que se expone textualmente (De la Garza, 2010):

“La Identidad puede implicar niveles de especificación, de los más ambiguos y latentes a los manifiestos y circunscritos grupalmente, siempre para un problema específico, formando configuraciones subjetivas en tanto estar conformada por redes de códigos de diversos campos (cognitivo, moral, estético, emotivo) y vinculados por formas duras (causales o deductivas) junto a blandas (retórica, analogía, metáfora, principio etcétera) para dar sentido de pertenencia grupal o comunal con respecto de algo. Estas configuraciones no son eternas y sus límites espaciales y temporales también pueden cambiar”.

Es que, de la mano con esta perspectiva, mi propuesta se centra en analizar a la identidad, como una configuración subjetiva permeada por significados culturales y relaciones de poder, donde el control permite ver las relaciones que se dan entre los actores en la subcontratación laboral. Es decir, analizar a la Identidad Organizacional

como aquella que se genera entre el conflicto, el poder, la cultura y la subjetividad en la organización y que permite que los individuos se muevan entre las estructuras, subjetividades y acciones que les permita construir o no una identidad.

De acuerdo a evidencias y experiencias laborales, el trabajador subcontratado enfrenta una serie de cambios en sus significados respecto al trabajo, por lo que nos cuestionamos ¿cuáles son los códigos culturales que se generan en la Subcontratación y *outsourcing* laboral, la forma en que se articulan en la organización y su influencia en la identidad?, y si ¿se generan una identidad por parte de los trabajadores subcontratados en la construcción de los nuevos significados? si es así, ¿en cuál de las dos organizaciones (Contratista o contratante) se da la identidad?.

En cuanto a las relaciones de poder, en su vida laboral los trabajadores subcontratados se encuentran divididos entre la supervisión de los mandos de la organización contratista y entre los mandos de la organización contratante y es en este contexto en que nos preguntamos ¿qué relaciones de poder se dan entre el trabajador, el cliente y su supervisor?, ¿cuáles son las formas de control y cómo se ejercen en cada una de las organizaciones para con el trabajador? y ¿qué significado le dan los trabajadores al ser subcontratados?

Por lo anterior surge el interés en estudiar la Identidad Organizacional en la estrategia de Subcontratación laboral y *outsourcing*. Teniendo como **objetivo principal** de esta investigación el identificar, interpretar y comprender el sentido subjetivo y de identidad que se genera y construye en la subcontratación laboral, por medio de los factores culturales, las relaciones de poder y el control, puesto que se ve a la identidad como aquella que se genera dentro de la vida organizacional consecuencia de una configuración de significados y símbolos generados por los conflictos, resistencias, valores y experiencias recogidas de los actores involucrados en la interacción laboral.

Como respuesta a las preguntas anteriores y al objetivo principal se pretende realizar un análisis de dos organizaciones, apoyándonos del paradigma *configuracionista* de

Enrique de la Garza donde la relación entre estructuras, subjetividades y acciones se vuelve primordial para comprender los significados de los sujetos por medio de sus acciones (Hernández, 2016). En donde factores estructurales ejercen presión dentro de la organización, y los actores interactúan con estas estructuras los cuales construyen y reconstruyen relaciones que den sentido a sus acciones permeadas por las relaciones de poder y control, y con esto generen nuevos significados tanto en la organización como en el trabajo mismo (Hernández, 2016).

De esta manera el interés de esta investigación es identificar estos códigos culturales, de poder y control, interpretarlos y comprender la subjetividad de los actores en la Subcontratación laboral y *outsourcing* y evidenciar si se genera o no identidad por parte de los trabajadores, en un marco estructural, subjetivo e interactivo, donde no se parte de un enfoque hipotético-deductivo, sino de una configuración de la realidad organizacional, donde las relaciones no se conocen previo a la investigación y quedan abiertos a analizar cómo se da la interacción entre los diferentes actores en relación con las estructuras que los presionan, con las relaciones de poder que se dan, la cultura y las subjetividades (Hernández, 2016). Además de apoyarnos en el enfoque de trabajo no clásico que se caracteriza por ser interactivo, inmaterial, e involucrar a otros actores que influyen en las relaciones laborales, el trabajo y el control que se ejerce, como son los clientes.

Por lo que en el apartado dos se analizarán los aspectos teóricos que sustenten los conceptos ordenadores que guiarán la investigación; en el apartado tres se describirá la propuesta metodológica que se utilizamos para efectuar la investigación; en tanto que en el apartado cuatro se abordará la Subcontratación laboral y *outsourcing*, en el apartado cinco se expondrá el análisis realizado en las dos organizaciones, para terminar con la configuración de la Subcontratación laboral a manera de conclusión.

2. Perspectiva teórica de la investigación

2.1. El fenómeno organizacional

Los Estudios Organizacionales con su perspectiva crítica de entender lo organizacional, son definidos por Clegg y Hardy (1996) como una serie de conversaciones entre investigadores de diversas disciplinas, quienes contribuyen a construir términos derivados de los paradigmas, métodos e hipótesis que ellas mismas derivan de dichas conversaciones. Y al considerarse como un campo de conocimiento de las ciencias sociales de reciente formación y en constante evolución, con una visión interdisciplinaria, donde se cruzan diversas disciplinas (Barba, 2013; Montaña, 2004) permite estudiar la identidad desde nuevas realidades con una perspectiva organizacional en la Subcontratación y el *outsourcing*, que se pueda analizar con otro lente, que contribuyan a enriquecer el conocimiento organizacional que se tenga del tema hasta el momento.

Este apartado tiene como objetivo recuperar brevemente las discusiones teóricas de los Estudios organizacionales y la sociología del trabajo que fueron revisadas y se consideran pertinentes para contextualizar los conceptos ordenadores que hemos seleccionado tomando en consideración, claro, que no son definitivos y solo son propuestas de guías abiertas al descubrimiento durante el proceso de investigación y que nos permitirán comprender cómo estas dimensiones sociales intervienen en la construcción de la identidad organizacional en la Subcontratación laboral y el *outsourcing*.

2.2. Identidad

El análisis y estudio de la identidad de acuerdo a Gonzales (2012, 2016) está adquiriendo mayor interés dentro de las Ciencias Sociales al tener un sentido

multidisciplinario, pero también su análisis contribuye en la comprensión del significado de las organizaciones y del rol y la condición humana dentro de la sociedad. De acuerdo a este autor la identidad es un fenómeno relevante para el estudio de las organizaciones. Pero *¿qué es la identidad?* primeramente, la identidad tiene que ver con la representación que tenemos de nosotros mismos en relación con los demás. “Un significado primario del término identidad en la mayoría de las formulaciones es que la identidad es una clasificación del yo que identifica al individuo como reconociblemente diferente de los demás” (Albert & Whetten, 2004, pág. 92).

Sin embargo, aunque el concepto de identidad no es nuevo en las ciencias sociales, en los Estudios Organizacionales su conceptualización ha girado en torno a lo postulado por Albert y Whetten en 1985 referente a lo central, distintivo y duradero y a raíz de esto se dio una oleada de investigaciones que continúa en la actualidad, al menos en el ámbito organizacional. No obstante, lo anterior no quiere decir que la identidad este definida, al contrario, en el ámbito organizacional existen una variedad de definiciones y más que nada de diversas maneras del cómo es analizada dentro de las organizaciones. Por lo que el objetivo de este apartado es el de presentar la identidad en el estudio organizacional, para tener una mayor comprensión de que es la Identidad Organizacional, y más que definirla proponer un análisis de la Identidad en la Subcontratación laboral y el *outsourcing* como aquella que se construye a partir de una parte emocional, estética, significativa, de comportamiento, y de relaciones que se crean en la interacción de los individuos dentro de una organización y que tiene mucho que ver con la interpretación (Subjetividad) que ellos les den a estas interacciones.

2.2.1. Identidad organizacional

La Identidad Organizacional, es un término que fue introducido en los Estudios Organizacionales del lado anglosajón por Albert y Whetten en su artículo “Organizational Identity” en 1985. Partiendo de preguntas como *¿Quiénes somos? o*

¿Qué queremos ser? Y determinando tres criterios para definir la Identidad Organizacional:

- Un carácter central: este carácter ya sea propuesto por un científico, por otra organización o por la misma organización, debe ser una declaración de identidad que distinga a la organización sobre algo esencial e importante.
- Un carácter distintivo: las organizaciones que valoran una identidad distintiva, seleccionan dimensiones poco comunes de actividades interorganizacionales que las distingan de las demás. Como pueden ser logotipos y lemas de ventas, empaquetado de productos y la apariencia de la sede corporativa
- Un carácter duradero: este carácter se refiere al hecho de que la identidad puede cambiar o perderse por la evolución que presenten las organizaciones al paso del tiempo. Los autores proponen la hipótesis que sugiere por analogía que la identidad organizacional atañe al ciclo de vida de acuerdo a las siguientes etapas:
 - La conformación de la organización: lugar, objetivos, tecnología, etc.
 - Pérdida de algún elemento de la identidad: como algún fundador o directivo importante para la organización.
 - La misión de la organización, como identificación de identidad.
 - El crecimiento extremadamente rápido redefinirá la cuestión de identidad en términos de limitaciones percibidas.

- El cambio de status, puede amenazar a la organización en cuanto a la identidad de estas por adquisiciones de otras organizaciones o desintegraciones de partes fundamentales de la misma organización.
- La reducción de gastos por medio de la reducción de personal redefine la identidad de la organización.

Albert & Whetten (1985) también introducen el término de *identidades duales o híbridas*, en las cuales las organizaciones pueden tener al menos dos identidades: una en la cual cada unidad dentro de la organización exhibe las identidades de la organización y otra en la cual cada unidad interna exhibe sólo una identidad. Dividen a las identidades híbridas en ideográficas que se comparten en determinadas áreas de la organización y holográficas implican un consenso de todas que comparten características comunes. Sin embargo, esta idea es para aquellos que consideran a la identidad como la esencia de la organización algo que no sería posible, y argumentan que las identidades múltiples solo forman parte de una sola identidad (Gonzales, 2012).

Posteriormente, Dutton & Dukerich (1991) explican que la Identidad Organizacional es un concepto que describe la percepción que tienen los miembros de la entidad en cuanto a su carácter, y se complementa con la imagen que ellos mismos construyen a partir de los atributos que creen que la gente fuera de la organización utiliza para distinguirla del resto de las organizaciones. Desde esta perspectiva, se considera que la “imagen e identidad guían y activan las interpretaciones individuales sobre un asunto y las motivaciones para la acción sobre ello, y tales interpretaciones y motivaciones afectan los patrones de la acción organizacional a lo largo del tiempo” (Dutton & Dukerich, 1991, pág. 517). De esta manera, las organizaciones se adaptan y cambian ante las presiones del ambiente. Esta idea es también adoptada por Pereira, De Pádua, y Moreira, (2008) al considerar que la Identidad Organizacional es multifacética debido a que las organizaciones se encuentran en un estado permanente de cambio, y de la misma manera sus identidades, las cuales se encuentran influenciadas por los diversos discursos generados en sus grupos sociales y contextos ideológicos.

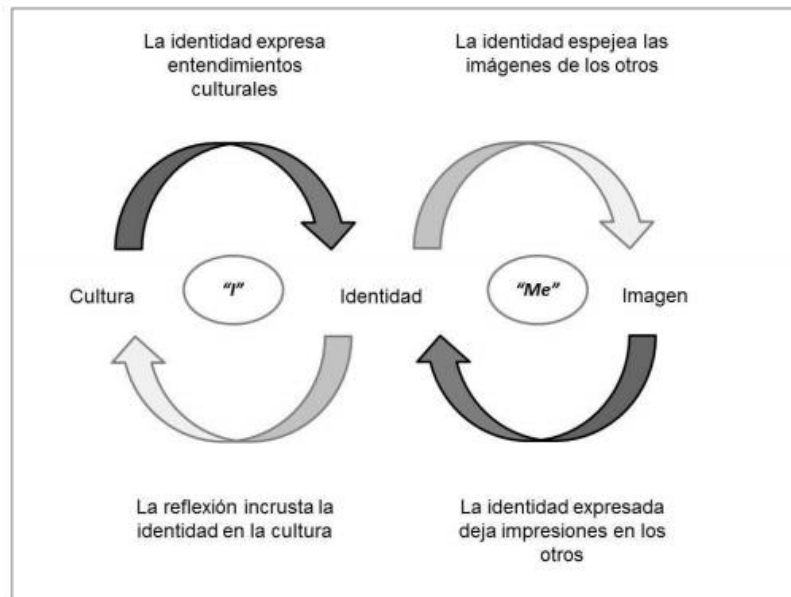
Otra forma de estudiar la identidad es como lo hicieron Alvesson, M. y H. Willmott (1997) que analizaron a la identidad como una forma de control que necesita ser reconocida para promover la emancipación de los trabajadores. Barba (2001, pág. 445) por su parte menciona que "...se pueden identificar dos vías dominantes para la construcción de la historia: la formal, que se encuentra en los espacios formales de la organización, como son organigramas, archivos, memorias, documentos internos, publicaciones, convenios, por nombrar solo algunos, y que dejan memoria de orden y racionalidad; y la informal y simbólica, que da cuenta de la irracionalidad, la anarquía, la incertidumbre que no queda registrada, pero que también contribuye substantivamente a la existencia de la organización. Esta historia se puede encontrar, principalmente, en *los relatos, los artefactos, los ritos, los comportamientos y actitudes de los actores organizacionales*. La confluencia de estas dos vías nos permite entender la acción social que contribuye a la construcción de la Identidad Organizacional."

Paulsen (2003) menciona que la identidad de los individuos se basa en los grupos a los cuales pertenece, y la identificación con estos grupos forma parte de una autoconcepción del individuo. Esto es, los individuos forman nuevas identidades dentro de la organización a medida que se forman nuevos grupos, los cuales son blancos potenciales de identificación.

Otros autores como Hatch y Schultz (2005) desarrollan una perspectiva de la identidad organizacional basada en un trabajo análogo al "I" y el "Me" de Mead en el que se considera que la identidad organizacional se construye, mantiene y cambia a partir de la interacción de los procesos de la identidad y la imagen (espejeo e impresiones), con los procesos de la identidad y la cultura (reflejo y expresiones) (Ver figura 1). Y definen a la Identidad Organizacional como procesos interrelacionados en donde la cultura y la imagen influyen en esta y viceversa. En esta perspectiva, la cultura organizacional es "el contexto de las definiciones internas, mientras que las imágenes organizacionales son el sitio de las definiciones externas de la identidad organizacional" (pág.116). En donde la imagen organizacional, será el conjunto de visiones sobre la organización sostenida por aquellos participantes externos a esta. Y, por otro lado, la cultura

organizacional se refiere a los supuestos, creencias y valores para dar sentido, incluyendo la autodefinición interna.

Figura 1. La construcción de la Organizacional de acuerdo al *I* y al *Me* de Mead



Fuente: Hatch y Schultz (2005, pág.120)

En palabras de Hatch & Schultz (2002, págs. 1014-1015):

[...] Se necesita una comprensión de la cultura y la imagen con el fin de fomentar una identidad equilibrada capaz de desarrollar y crecer junto con las condiciones cambiantes y la corriente cambiante de las personas que se asocian con la organización. Esto requiere la conciencia organizativa de que los procesos de reflejo, reflexión, expresión e impresión forman parte de una dinámica integrada en la que la identidad está conformada simultáneamente por entendimientos culturales formados dentro de la organización e imágenes externas proporcionadas por los interesados.

Consideran que la identidad no es totalmente cultural ni totalmente basada en la imagen, sino que se encuentra construida por un conjunto dinámico de procesos que interrelacionan ambos. Señalan también que el poder tiene un papel importante en las

dinámicas de la identidad, en tanto que se le reconoce como una fuerza que puede influenciar y tener connotaciones negativas (Hatch & Schultz, 2005).

La propuesta de Clegg, Rhodes y Kornberger (2007) define la identidad organizacional como “una respuesta a la diferencia; específicamente, una respuesta tanto a la diferencia espacial (cómo las organizaciones de industrias emergentes dibujan sus diferencias y similitudes con otras organizaciones para posicionarse) y a la diferencia en la temporalidad (en relación a la forma que construyen su identidad en términos de intercambios de igualdad/diferencia de su propia identidad a lo largo del tiempo)” (Clegg, S., Rhodes, C., & Kornberger, M., 2007, pág. 507). La relación entre ambas formas de diferencia, permite la construcción de un sentido de identidad organizacional legítimo, al mismo tiempo que se reducen los niveles de ambigüedad. Estos autores no están de acuerdo con las características de distintividad y durabilidad de las que hablan Albert y Whetten (1985), sino que, al contrario, argumentan que la identidad es conflictiva, múltiple y negociada, y se contextualiza en las diferencias.

En otro sentido Montoya (2007, pág. 24) afirma que “[...] la identidad organizacional es la personalidad que tiene la organización, personalidad que es la unión de su historia, de su filosofía del trabajo, de su ética, es decir, la identidad de la organización es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se auto identifica y auto diferencia de las otras organizaciones”, en otras palabras, los rasgos de la identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por sus miembros.

Para Alvesson, Lee Ashcraft, & Thomas (2008) de manera sencilla “[...] la identidad se refiere vagamente a los significados subjetivos y la experiencia, a nuestros esfuerzos constantes para abordar las preguntas gemelas, "¿Quién soy yo?" Y, por implicación, "¿cómo debo actuar?" [...]”. Por otra parte, Corley, Gioia, y Fabbri (2018) consideran que la Identidad Organizacional consiste en las etiquetas compartidas para describir el “sentido del ser” entre los miembros de la organización y los no miembros, pero también en los significados asociados con esas etiquetas. Asimismo, argumentan que la

construcción y reconstrucción de la identidad “está entrelazada con un proceso continuo de aprendizaje organizacional porque la organización debe continuamente reaprender su identidad a medida que su ambiente recursivamente representado influencia la toma de acciones” (pág.3).

Debido a que la identidad organizacional consiste de creencias colectivamente compartidas y percepciones sobre lo que significa ser “nosotros” como organización, cualquier cambio en ese sentido colectivo necesariamente involucra cambios en los significados intersubjetivos. Sin embargo, esos cambios no son siempre reconocidos por los miembros ni explícitamente etiquetados como aprendizaje si se reconocen” (Corley, Gioia, & Fabbri, 2018, pág. 6).

Sin embargo, los cambios organizacionales producen ambigüedad de la identidad, la cual ocurre principalmente en el nivel de los significados, ya que *las viejas etiquetas* de la identidad existen, sin embargo ya no aplican, y las *nuevas etiquetas* de la identidad están en proceso de tomar sentido para los miembros, en otras palabras, consideran que la identidad tiene la característica de adaptarse a las percepciones cambiantes de sus participantes (Corley & Gioia, 2004, pág. 28), y esto se puede reflejar en:

- El lenguaje, cuando los miembros de la organización no tienen etiquetas consistentes para describir la identidad o cuando existe confusión sobre ellas.
- Las imágenes proyectadas, cuando no hay consistencia o existen múltiples etiquetas de la identidad utilizadas para describir un mismo atributo.
- Los significados, cuando no hay claridad sobre lo que las etiquetas significan.

Ellos afirman que un exceso de cambios en la organización puede generar tensiones de identidad, y que los cambios intencionales o planeados en la organización, repercutirán en las etiquetas de la identidad, mientras que los cambios no planeados afectarán los significados de la identidad (Corley & Gioia, 2004).

Como podemos observar el concepto de Identidad Organizacional se sigue redefiniendo, y cada vez toma más importancia en los Estudios Organizacionales, concentrándose no tanto en definir a la Identidad Organizacional sino en la forma en como es abordada y analizada. Los investigadores organizacionales se han expandido en la noción de que la Identidad Organizacional ya no se puede ver como una sola en toda la organización, sino que se empieza a hablar de varias identidades, las características expuestas por Albert y Whetten (1985) de lo central, distintivo y duradero en la Identidad Organizacional, aunque aún sigan siendo discutidas han dado paso a lo que es dinámico, flexible e inestable (Corley, 2004; Gonzales, Gentilin, & Ocampo, 2014). De acuerdo a Whetten (2006; en Gonzales, Gentilin y Ocampo, 2014) la Identidad Organizacional en su concepción está sufriendo una crisis de identidad, al haber autores que la entienden como un conjunto de fragmentos, en ocasiones incompatibles, a diferencia de otros que sugieren que la Identidad Organizacional es estable y consistente. En el siguiente apartado se describirá como algunos autores han estudiado a la Identidad Organizacional.

2.2.2. Perspectivas y paradigmas en el estudio de la Identidad Organizacional

Entre los autores que abordan la Identidad en las organizaciones podemos mencionar al francés Renaud Sainsaulieu (1988), que estudia las identidades en el trabajo, en donde el individuo a través de su interacción, desde dentro y fuera de la organización, construye su identidad.

Autores como G. Corley (2004) realiza una investigación de la Identidad Organizacional basada en los diferentes niveles jerárquicos, con el argumento de que los miembros de la organización pueden tener diferentes percepciones sobre lo que es central y distintivo de acuerdo a su posición jerárquica dentro de la organización. Lo que de paso a que no se hable entonces de una única identidad, sino que se den diferentes identidades, por la diferenciación de identidad a lo largo de las fronteras jerárquicas.

Hatch y Schultz (2004), en su obra "*Organizational Identity. A reader*", realizaron una selección de lecturas, donde presentan el camino recorrido por los estudios de la identidad, las cuales dividen en tres partes: I. *Las vías de la identidad organizacional en Sociología y Psicología Social*, en donde las autoras retoman a los autores y textos que señalan las ideas de la psicología social y el concepto de identidad social y lo adaptan al nivel organizacional; II. En el *Desarrollo temprano de la identidad organizacional*, presentan los aportes preliminares que describen los primeros acercamientos del concepto de identidad desde una perspectiva organizacional; y III. En el *Desarrollo reciente en la teoría de identidad organizacional*, retoman las más recientes contribuciones al estudio de la identidad, con visiones ampliadas de la identidad, incluyendo elementos como la imagen, la identificación, la narrativa y la regulación, entre otros, como ejemplo, Schwartz (1987) que realizan un trabajo psicoanalítico para la investigación de identidad organizacional por medio de estudio de caso de *Silkwood* como una aplicación empírica; Blake y Fred (1989) introducen el concepto de identificación organizacional a los estudios organizacionales; en tanto que Alvesson, (1990) introdujo el concepto de imagen a los estudios organizacionales y Dutton y Dukerich (1991) vinculan la identidad organizacional y la imagen en una teoría amplia sobre cómo temas estratégicos son relatados a través de la acción organizacional y que conciernen a la identidad organizacional, presentando el caso de la autoridad de los puertos de *New York y New Jersey*; Golden-Biddle y Rao (1997) ligaron la identidad individual y organizacional con gobierno corporativo y utilizaron el concepto de identidad híbrida y conflictos de identidad; Gioia, Schultz y Corley (2000) introducen cambios en las definiciones de identidad de Albert y Whetten y de la definición de imagen de Dutton y Dukerich, e insertan el concepto de inestabilidad adaptativa; Hatch y Schultz (2002) presenta un modelo dinámico de cuatro procesos: auto-reflejo, reflejo, expresión e impresión, a través de los cuales la identidad es formada y discuten vínculos entre los conceptos de identidad organizacional, cultura e imagen de los grupos de interés de la organización; Czarniawska-Joerges (1997) introduce una perspectiva narrativa sobre identidad organizacional utilizando la teoría institucional como un dispositivo de estructura; Alvesson y Willmott (1997) critican la regulación de la identidad en las organizaciones como una forma de control que necesita ser reconocida para promover la emancipación de los trabajadores; y Cheney

y Toger (2001) presentan las contribuciones de temas de *management* para la teoría de la identidad organizacional. Las autoras, Hatch y Schultz (2004), nos presentan parte del recorrido que se ha realizado con las investigaciones sobre identidad organizacional, basándose en obras que proveen ejemplos empíricos para el estudio de la identidad organizacional. Sin embargo, otros autores analizan a la identidad de diversas formas de acuerdo al contexto a las nuevas problemáticas que van surgiendo.

Algunos de estos autores son Alvesson, Lee Ashcraft y Thomas (2008), realizan un análisis de la Identidad Organizacional basándose en Habermas (1972), el cual, divide en tres enfoques cognitivos subyacentes de la investigación: el primero, la investigación *funcionalista*, la cual se sustenta en relaciones de causa y efecto, se orienta a estudiar la identidad en aspectos relacionados con la gestión comercial, como medio para una variedad de resultados gerenciales y, por lo tanto, el potencial para mejorar la efectividad organizacional; la segunda, la *hermenéutica* busca la comprensión de las experiencias culturales humanas, la comunicación para generar y transformar el significado. Los enfoques hermenéuticos prácticos para la identidad se centran en cómo las personas elaboran sus identidades a través de la interacción, la identidad en esta perspectiva es vital para comprender la relación compleja, dinámica y en desarrollo entre el yo, el trabajo y la organización; y finalmente la investigación de la identidad de acuerdo a los *estudios críticos*, ponen atención en las relaciones de poder y en formas que las personas pueden liberarse de las diversas relaciones represivas que tienden a limitarlos implementadas por las organizaciones. Los estudiosos críticos se han acercado a la identidad como una forma poderosa de entender las relaciones contemporáneas de control y resistencia.

Siguiendo el análisis que hacen Alvesson, Lee Ashcraft, y Thomas (2008) de la investigación sobre la Identidad Organizacional, también lo hacen en términos de tres amplias perspectivas teóricas que de acuerdo a estos autores son los lentes conceptuales dominantes en el área: 1) la teoría de la *identidad social* (funcional), como la corriente teórica más influyente en los estudios organizacionales de la identidad y especialmente la forma en cómo gran parte de esta investigación adopta una postura

técnica / funcional, donde se supone que el grado de identificación con la organización arroja resultados organizacionales importantes, sin embargo, varias investigaciones recientes desafían tales suposiciones al provocar una mayor conciencia de la identificación como un proceso complejo y fluido, en donde la identidad social se encuentra en un proceso en el cual debe de acomodar lo estructural, el significado, los procesos de construcción social en curso y el cambio contextual constante que aún no están determinados (Ashcraft & Alvesson, 2007); 2) el *trabajo de identidad* (interpretativo), enfocada a la investigación sobre los procesos de construcción de identidad, que desea comprender cómo los individuos manejan sus experiencias complejas y a menudo ambiguas y contradictorias de trabajo y organización. Provocado por la interacción social que plantea preguntas sobre "¿quién soy yo?" y "¿quiénes somos?" y al intentar responder dichos cuestionamientos el un individuo elabora una narrativa propia recurriendo a los recursos culturales, así como a los recuerdos y deseos de reproducir o transformar su sentido de sí mismo; y 3) *regulación o control de identidad* (control identitario-critico), en esta perspectiva el centro de atención se desplaza al papel que desempeñan las élites de la organización y en la regulación de las identidades y las consecuencias políticas y materiales resultantes. Las preguntas relevantes en esta perspectiva se refieren a cómo se controlan las identidades; cómo se imponen las formas de ver, de ser y de hacer, y cómo las personas aceptan y se oponen a tales esfuerzos mediante el ejercicio del poder disciplinario, su enfoque central es el interés gerencial en la regulación de los empleados mediante el convencimiento de subordinados para inclinar sus sentidos de sí mismos con un catálogo restringido de identidades aprobadas por corporaciones que tienen fuertes huellas de poder gerencial. Los gerentes están cada vez más preocupados por cómo se logra el control organizacional a través del auto posicionamiento de los empleados dentro de discursos inspirados en la gestión (Deetz, 1995). Un ejemplo común de este proceso surge en los repetidos procesos de inducción, capacitación y educación corporativa para abrazar la noción de "nosotros".

Para concluir su análisis los autores realizan una serie de preguntas en torno a la investigación de la Identidad Organizacional, la cuales se describen a continuación:

- ¿Por qué hacemos investigación de identidad? La respuesta a este cuestionamiento es simple: *para proporcionar soluciones*. Para aquellos que inclinan a un método funcionalista, la identidad puede verse como una solución a una serie de problemas organizacionales y una fuerza positiva que debe ser optimizada. La identidad, al igual que la cultura corporativa, ofrece una alternativa a las estrategias de control más rígidas, como las reglas de comportamiento y las medidas de producción. Para los que prefieren una metodología hermética/interpretativa pretenden comprender la experiencia humana (organizacional) y encuentran su motivación arraigada en un interés general para entender a las organizaciones y sus miembros. Y para aquellos que toman un interés crítico el interés está en explorar las raíces sociales y culturales del sufrimiento individual y cómo las opciones de vida son eclipsadas prematuramente.
- ¿Quién en realidad está construyendo identidad o quien influyen en su construcción? La respuesta esta pregunta de acuerdo a los autores son: los individuos y fuerzas extra individuales (como son los agentes organizacionales, discursos organizacionales, o los patrones culturales institucionalizados).
- La tercera pregunta central se refiere a los recursos o materiales con los que se crean las identidades, entre los cuales exponen las prácticas corporales, es decir al trabajo mismo; los arreglos materiales e institucionales, como son las estructuras de información, salarios, jerarquía, por mencionar algunas; las formaciones discursivas, tanto formales como informales; los grupos y las relaciones sociales en el trabajo y las interacciones interpersonales (dependencias y conflictos); y las Anti-identidades (las visiones del otro).
- La cuarta pregunta hace referencia a ¿cuándo las construcciones de identidad están teniendo lugar? A lo cual los autores responden, que la construcción de la identidad se puede ver como un proceso continuo en donde todo lo que

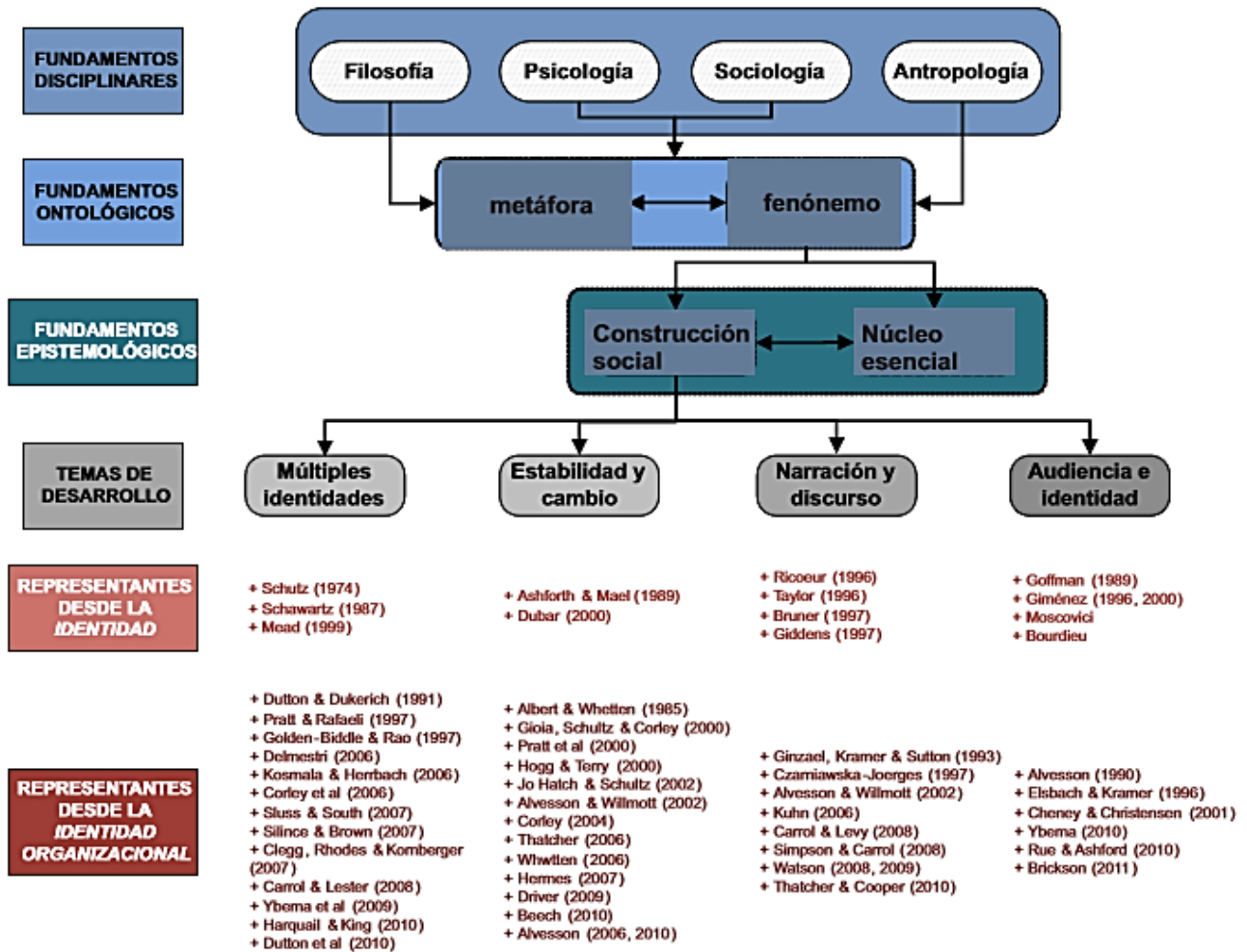
hacemos, decimos o pensamos refleja la forma de cómo nos definimos. O como resultado de incidentes críticos haciendo hincapié en las *crisis* de identidad generada por grandes cambios.

- La última pregunta se refiere al dónde (es decir, los sitios de Identidad Organizacional) y la forma (es decir, métodos de estudio de la identidad). Con lo que respecta al dónde los autores comentan que, en la identidad como propiedad individual, la práctica situada y la formación cultural. En cuanto a las formas de estudiar la identidad estas pueden ser por medio de entrevistas, observación del participante y la lectura de textos. La identidad también puede ser revelada a través de artefactos, tales como oficinas, el vestido y el uso de otros objetos de consumo que pueden ser leídos como textos. En la mayoría de casos, las entrevistas y las observaciones contribuye a la interpretación de los artefactos que dan sentido e identidad para los que están siendo estudiados.

Cornelissen (2006) por su parte concibe tres paradigmas que tiene su propia concepción de la Identidad Organizacional: a) el paradigma esencialista de los actores sociales, b) el paradigma de la construcción social y c) el paradigma lingüístico-discursivo. El primero, el paradigma esencialista de los actores sociales considera que Identidad Organizacional es un objetivo de la entidad organizacional; el segundo paradigma, el de construcción social ve a la Identidad Organizacional como un colectivo generalizado y una interpretación sostenida de quiénes somos dentro de la organización, “[...] los miembros de una organización usan Identidad Organizacional para comprender sus acciones, establecer expectativas en términos de su comportamiento y establecer un punto de referencia para guiar sus acciones en nombre de la organización [...]” (pág. 135); y finalmente, el paradigma lingüístico-discursivo se centra en el lenguaje y el papel que desempeña en la construcción de la realidad, ve a la construcción de identidad es un proceso continuo de narración.

Gonzales (2012) en su artículo *Identidad Organizacional: Marco Teórico para el Análisis Organizacional* realiza una revisión documental y hemerográfica en la cual divide el estudio de la identidad en cuatro temas de análisis: (1) Múltiples Identidades, en donde la identidad se encontrará compartida por todos los miembros de la organización y se desarrolla por medio de múltiples dimensiones en las definiciones de los miembros de una misma organización cuando éstos definen quiénes son; (2) Estabilidad y cambio en la identidad organizacional, en donde se mira a la identidad como un proceso que trae implícito la inestabilidad y la adaptación; (3) Identidad como narración y discurso, aquí la identidad se construye por medio del lenguaje que es usado para generar significado, tanto para sí mismo como para los otros, y; (4) Audiencia e identidad, en la cual la identidad es relacionada con temas como comunicación dentro de las organizaciones en donde intervienen los medios de comunicación, las comparaciones y amenazas y la audiencia organizacional.

Figura 2. Fundamentos y principales temas de estudio de la identidad organizacional



Fuente: Gonzales (2012). Identidad Organizacional: Marco Teórico para el Análisis Organizacional

De acuerdo a la revisión literaria que realiza Gonzales, afirma que se permite avanzar hacia una concepción socio-cultural de la identidad, en la cual rescata los siguientes puntos: 1) la concepción de la identidad como un proceso inacabado y abierto, en donde los sujetos deberán afrontar los cambios de su contexto y entre lo individual y lo social; 2) la identidad como algo incierto y tiene un carácter relacional en tanto permite decir quién es uno y en relación a los otros; 3) la construcción de la identidad es un proceso de autoformación al participar y entrar en contacto con las prácticas y significados

culturales; 4) la identidad implica una capacidad reflexiva, y; 5) al existir distintos enfoques teóricos sobre la identidad permite visualizarla y comprenderla en su carácter dinámico y multiforme.

Posteriormente este autor junto con Gentilin y Ocampo (2014) distinguen una serie de paradigmas, perspectivas y debates en torno a al estudio de la Identidad Organizacional, como resultado de 92 artículos revisados en 10 de las principales revistas del mundo, entre 2000 y 2011, de este análisis identificaron las siguientes perspectivas de análisis: a) la Narrativa y el discurso, en donde el discurso en la identidad es crucial en los intentos de establecer, legitimar o desafiar las relaciones dominantes de poder y estatus, que implica maniobras sociales y juegos de poder; b) la construcción de la identidad, es un proceso cognitivo permanente, de los empleados, que dependen de múltiples modalidades para asimilar la realidad organizacional, con la capacidad de abordarlo de diferentes maneras, y de diferentes perspectivas de dicha experiencia; c) la regulación y la resistencia, hacen referencia a las estrategias de regulación de Identidad Organizacional por parte de los mandos gerenciales dirigidos a influenciar la manera en que los empleados resuelven los conflictos que se generan en las organizaciones, o como una forma de control por medio de la estandarización y la supervisión directa, donde la subjetividad del trabajador es vista como un producto de los mecanismos disciplinarios y de técnicas de vigilancia y estrategias de poder.

Con lo que respecta al concepto de Identidad Organizacional, los autores revisan varios términos relacionados como la discusión de su definición como es la durabilidad (como una construcción unitaria para mantener un Identidad Organizacional permanente y coherente a través del tiempo), la intersubjetividad (como la percepción e interpretación de sus miembros de la organización con el fin de dar algún sentido a su experiencia), las Múltiples identidades (cuando los miembros de la organización hacen reclamos sobre qué es la organización), el cambio (la identidad como no estática), y, un carácter relacional (la identidad como el resultado de similitudes y diferencias).

Brown (2018) destacó tres líneas principales de la investigación de la identidad que dependen a su vez de estados de ánimo, es también una proyección de su propia experiencia en los Estudios de la Organización: a) los debates sobre la naturaleza de la identidad, haciendo referencia principalmente en cuestiones de conceptualización, construcción y tipos, b) la forma en cómo la identidad está implicada en los procesos de organización y tiene implicaciones para los resultados de la organización, y c) los trabajos de construcción de la identidad influenciados por la obra de Foucault en problemas de agencia, estructura y micropolítica. Este autor comenta que la literatura sobre la identidad ha experimentado una tasa de crecimiento en las publicaciones de más del 600% en los últimos 20 años, y que aquellos que su preocupación desde mejorar la eficacia de la organización hasta mejorar la comprensión de las relaciones complejas y/o eliminar las relaciones de poder, control y resistencia, y a medida que las organizaciones se vuelven menos normalizadas, menos jerárquicas y menos vigiladas, la "identidad" sigue siendo un concepto seductor.

Si bien existen perspectivas de debates cada vez más comprometidos en principio, cabe destacar que la mayoría de los estudiosos han adoptado un enfoque un tanto estrecho para el estudio de la identidad, en parte al menos debido a los "supuestos ideológicos arraigados" (Brown, 2017, pág. 306). Aunque se ha sugerido que la investigación de identidades puede estimular "avances teóricos y prácticos significativos en el estudio de casi todos los aspectos de la vida organizacional" (Haslam & Reicher, 2007, pág. 135) y que "un marco de identidad ofrece una gran promesa teórica" (Alvesson, Lee Ashcraft, & Thomas, 2008, pág. 7), la expectativa con respecto al futuro de los estudios de la Identidad en los Estudios Organizacionales no se ha traducido hasta el momento en un consenso sobre la mejor manera de llevar adelante los debates sobre la identidad, es decir, qué enfoques probablemente resulten más generativos, qué preguntas son las más urgentes o cuáles son los temas más importantes.

A lo largo del estudio de la identidad, esta ha sido analizada de diferentes maneras y es tema de estudio en casi todas las disciplinas, muchas de esas investigaciones ven

a la identidad como un concepto importante en la vida del individuo que vive en sociedad. Sin embargo, la Identidad Organizacional no está definida del todo, las perspectivas de análisis existentes aún se siguen discutiendo, y surgen nuevas formas de analizarla. Como se observó en el bagaje teórico que se realizó, la mayoría de los autores estudian a la identidad de diversas maneras y con diferentes enfoques, varios de ellos coinciden que el tema de la identidad está muy relacionado con la cultura, el significado, la subjetividad, la imagen, el simbolismo y las interacciones a nivel individual como social.

Una postura diferente la encontramos en Enrique De la Garza (1997), para él la construcción de la identidad puede resultar de las experiencias cotidianas (de elementos subjetivos cognitivos, valorativos, sentimentales, de la personalidad, estéticos, discursivos o de formas de razonamiento), pero también puede darse en situaciones extraordinarias o rupturas que lleven a procesos rápidos de creación subjetiva, asimilaciones bruscas, re-jerarquización de elementos, rupturas subjetivas, etc. Lo que hace pensar que la identidad no sea homogénea. También puede suceder que los sujetos al compartir la cultura, las estructuras e interacciones es posible que generen significados de pertenencia similares que les permita construir una identidad colectiva, sin embargo, siempre habrá lugar para la capacidad de significación y agencia de los sujetos y, por tanto, la posibilidad de la existencia de heterogeneidades, contradicciones y discontinuidades en las identidades.

De la Garza (1997) propone algunas características para entender el dinamismo de la identidad que pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- La identidad puede tener partes estructuradas transindividuales, pero también partes de creación local.
- No sólo reconoce niveles de abstracción sino también de profundidad, desde estratos fosilizados hasta los actuados conscientemente.

- Posee estructuras parciales que pueden estar conectadas pero que no forman necesariamente un todo coherente y totalmente articulado, existiendo un campo para la creación subjetiva.
- Estas estructuras parciales pueden, dependiendo de circunstancias externas, reengancharse con extrema maleabilidad, permaneciendo a la vez otras estructuras fragmentadas. Así también, reconocen funciones de polisemia y mimetismo, de acuerdo con los enganches y las circunstancias.

En este sentido la identidad será vista como “un repertorio simbólico que sobre la base de procesos de identificación/diferenciación que delimita fronteras poniendo en juego una determinada configuración en donde pueden intervenir actores, procesos, estructuras, valores, conocimientos, sentimientos, estética y formas específicas de razonamiento, entre otras” (De la Garza, s/f). Y como:

“[...] la forma específica de subjetividad en tanto sentido de pertenencia colectiva, con sus signos compartidos, sus mitos fundacionales, su lenguaje, su estilo de vida, sus modelos de comportamiento y en niveles superiores y enemigos compartidos; esta identidad, como la subjetividad, puede reconocer niveles desde los más ambiguos hasta los más decantados y, en esa medida, aceptar la pregunta sobre la identidad implica especificar para qué espacios de acción” (De la Garza, 1998, pág. 87).

Es decir, para este autor la identidad puede analizarse a través de la constitución de códigos simbólicos expresables en signos que pueden relacionarse a cualquier interacción humana donde la mediadora entre las estructuras y la acción social que refieren al ámbito en el cual el sujeto se encuentra será la subjetividad.

Es así que mi propuesta e interés de estudiar la Identidad Organizacional gira en torno a analizarla por medio de una configuración de estructuras, subjetividades y acciones donde los significados culturales, relaciones de poder, y el control permiten ver las relaciones que se dan entre los participantes y así generar su identidad hacia la

organización. En otros términos, qué códigos culturales son eficientes en la constitución de la identidad, de qué manera se articulan para dar significado a las estructuras y a las interacciones sociales en las que los sujetos se encuentran inmersos, que pueden llegar a conducir a la construcción de la acción.

Se analiza a la identidad como una construcción en la que intervienen estructuras que habría que descubrir, junto a subjetividades que habría que desentrañar, e interacciones entre los sujetos involucrados, en una red de códigos cognitivos, emocionales, estéticos y morales, provenientes de la cultura, donde el sujeto tendría cierta capacidad de agencia en su construcción, a partir de estas configuraciones de significados de pertenencia, en una situación concreta de presiones estructurales e interacciones.

Por lo que, en el siguiente apartado, se discutirá nuestro siguiente concepto ordenador y su relación con la construcción de la identidad organizacional, así como su análisis en los Estudios Organizacionales, y él como lo vamos a definir en términos de esta investigación.

2.3. Cultura

Partiendo de que la cultura es un aspecto importante en la construcción de la identidad al generarse en la práctica cotidiana y resignificar sus códigos culturales, es importante también atender el cómo contribuye a que el individuo se ancle a la organización. Puesto que ya no se concibe solo como una estructura compuesta de normas y valores, sino que se empieza a observar cómo un conjunto de significados por encima de las reglas de conducta, en donde se incorpora al sujeto en el análisis de la cultura y le da libertad para resignificar su entorno, de esta manera el estudio de la cultura tendría que dar cuenta de ambos aspectos (como un sistema de normas y valores y como una dimensión simbólica dotada de la subjetividad).

Al interior de las organizaciones podemos observar la cultura desde estos dos sentidos: una cultura corporativa (como estructura) conformada de las normas y los valores impuestos al interior de la organización y una cultura organizacional como aquella que pone atención al significado de lo informal y al sentido subjetivo que le dan los integrantes de la organización. Desde esta última perspectiva, podría entenderse a la cultura como un conglomerado de códigos para dar significado, aunque interiorizados a través de la experiencia, llevando implícito el problema del poder, con heterogeneidades y contradicciones, con disfuncionalidades y discontinuidades, con un origen es histórico social y negociaciones de significados, imposiciones y consensos, de tal manera que la cultura más que normas, involucre diversos campos tales como el estético, emotivo, del razonamientos cotidiano, valorativo, etc. (De la Garza, 2003).

Si bien como lo dice Hernández (2001) “históricamente han sido muchas y variadas las formas de analizar la cultura, así como la ambigüedad en su definición” (pág.19). No pretendemos hacer un estudio del arte del cómo se ha estudiado y definido la cultura y los tipos de culturas a lo largo de la historia, solo queremos mencionar los enfoques teóricos que nos permitirán explicar aquellas situaciones concretas a la problemática de esta investigación. Y como mencionamos en los párrafos anteriores nos centraremos en discutir la parte estructural de la cultura vista como aquella cultura normativa (corporativa) impuesta al interior de la organización y como aquella cultura (organizacional) más interpretativa vista como la acumulación de significados socialmente entendidos en la cotidianidad, recreando significados y legitimando valores colectivos (Hernández, 2007).

2.3.1. Cultura Corporativa

El estudio de la cultura en las organizaciones comenzó a popularizarse principalmente en Estados Unidos a finales de los años setenta y principios de los años ochenta. Y el éxito del modelo japonés se debió a la cultura corporativa bajo un liderazgo gerencial,

con una visión normativa e instrumental, en donde las empresas compartían valores y principios en el lugar de trabajo, entre la dirección y los trabajadores como elementos unificadores que debía promover la gerencia (Ouchi, 1990; Shein, 1985; Peters y Waterman, 1982; en Hernández, 2007). Se trataba en palabras de Deal y Kennedy (1985) de culturas vigorosas que formulaban valores, creaban héroes, ritos y rituales, que proporcionaban a sus miembros un significado práctico dentro y fuera de la organización y que les daba una ventaja competitiva.

Para otros autores la cultura corporativa es vista como una expresión de poder, como una herramienta para obtener efectividad mediante el establecimiento de un conjunto de valores entre los empleados, en otras palabras, como un regulador para el control, que permitía proveer una estructura mental colectiva (Alvesson, 1993; Alvesson & Berg, 1992). Para Barba y Solís (1997) la cultura corporativa se compone de elementos normativos o sociales adheridos a las organizaciones que la mantienen integrada, con la finalidad de incrementar el nivel de utilidades, el desempeño, y aumentar la eficiencia. De la misma forma, Rendón (2003) menciona que ha sido desarrollada para mejorar la productividad y la rentabilidad de la organización, pero que también puede llegar a ser utilizada como un discurso manipulador para lograr que los miembros adopten comportamientos más leales y eficaces hacia la empresa y generar un sentido de identidad, que al mismo tiempo busca mejorar el desempeño de los miembros de la organización.

No obstante, otros autores como Hernández (2003) coinciden con los autores anteriores en que este tipo de cultura es una estrategia, planeada parcialmente, que permite fijar objetivos y metas buscando transformarlos en valores compartidos, que pasan por niveles y relaciones de poder, sin embargo, a diferencia de estos agrega un elemento importante que es que al interactuar con otros actores puede llegar a modificarse o ser rechazadas, es decir, habla de las trasgresiones y resistencias de los empleados hacia este tipo de cultura impuesta y que también forma parte de la misma cultura.

Por lo anterior consideramos que la mayoría de las definiciones expuestas convergen en darle un uso instrumental a la cultura, en donde se busca una relación con la eficiencia y productividad, es utilizada como un mecanismo de gestión para adquirir lealtad y compromiso de sus empleados, vista como una variable interna de la organización con un sentido funcionalista, que comprende el conjunto de lineamientos, reglas o políticas impuestas por los dirigentes y que buscan el logro de su misión, visión, objetivos y códigos de conducta para encausar los diversos comportamientos de los miembros con el fin de generar una conducta uniforme hacia la consecución de los objetivos organizacionales y buscando la máxima ganancia.

La cultura corporativa sería entonces un medio por el cual las organizaciones pretenden internalizar sus objetivos, fortaleciendo un sentido de identidad y de compromiso de los empleados hacia la empresa, en donde lo formal se vuelve cotidiano y puede generar una identidad para con la organización. Sin embargo, también es un proceso mediante el cual se construyen significados, en la interacción con diversos actores (directivos, trabajadores, clientes, proveedores) que a su vez configuran un proceso subjetivo de su actividad cotidiana que puede ser objetivado dentro de la organización.

En la Subcontratación laboral, el trabajador puede estar influenciado por la cultura corporativa ya dada en la organización, que es parte de una estructura en la cual se desarrolla, generando resistencia, inconformidad o una serie de símbolos y significados que van a permear la identidad que pueda generar o no dentro de la organización. Sin embargo, a parte de la cultura corporativa impuesta por la dirección, creemos que es la cultura organizacional que abarca más que valores y normas, y va construyendo significados en la interacción de acuerdo a campos tales como el estético, emotivo, del razonamientos cotidiano, valorativo, etc. (De la Garza, 1997) la que nos dará mayores elementos para determinar si los trabajadores en este tipo de estrategias como es la Subcontratación y el *outsourcing* generan algún tipo de identidad, y de la que a continuación hablaremos.

2.3.2. Cultura Organizacional

Antes de comentar a que nos referimos con cultura organizacional, creemos importante mencionar cual ha sido el motivo que le dio origen a su análisis y cómo es que la cultura ha sido abordada o estudiada en las organizaciones, ya que esto dará una mejor comprensión de los elementos que componen la cultura organizacional y la importancia de estos elementos en la concepción de la cultura.

“La cultura organizacional surge como consecuencia del desencanto por parte de los autores hacia la cultura corporativa, que se caracteriza por una apuesta prescriptiva por parte de los *managers* para influir en el comportamiento de los integrantes” (Jones, 2000; Morgan y Ogbonna, 2008 en Gentilin, 2016, pág.102). Por lo que a raíz de esto surgen una serie de investigaciones que empiezan a tomar otro sentido en el estudio de la cultura que van en varias direcciones. Hatch (1997) por ejemplo, comenta que existen tres paradigmas en el estudio la cultura en las organizaciones: el **paradigma modernista** que abarca aquellas investigaciones de carácter racional, cuantitativo y funcionalista, pretendiendo controlar la cultura para garantizar cierto comportamiento y desempeño organizacional y su relación con la eficiencia y productividad (del cual hablamos en el apartado anterior); el **paradigma simbólico-interpretativo** se encuentra en un punto medio de la discusión el cual toma en cuenta el significado simbólico que representan los directivos para los empleados, pero condicionado a la interpretación de los demás integrantes que conforman la organización, este paradigma no pretende controlar a la cultura, más bien pretende comprender los significados e interpretaciones para entender las acciones de los participantes. Y el **paradigma postmoderno**, considera aquellas investigaciones que ponen de manifiesto las ambigüedades, inconsistencias, fragmentaciones o la diversidad de la cultura.

Lo anterior se asemeja a lo dicho por Barba (2000) el cual habla de un cambio en el paradigma referente a la Cultura Organizacional, resultado del paso que se da de las organizaciones tradicionales a las organizaciones emergentes. Donde en la primera se observa un control de la cultura por medio de la comunicación y el desempeño, que era

como inició el estudio de la cultura en las organizaciones, mientras que las organizaciones emergentes se perciben como culturas, y se considera a la cultura como el resultado de construcción organizacional derivada de la acción social y su interacción. El autor identifica tres formas de ver el cambio del paradigma cultural: el *management comparativo*, que considera la cultura como variable externa e importada a la organización por sus propios miembros; por su parte la *cultura como organización informal*, se refiere a la cultura que se desarrolla en la misma organización como son: los valores organizacionales que son creados y transmitidos a través de los mitos, las historias y las leyendas organizacionales, rituales y ceremonias, así como con símbolos y un lenguaje especializado; y la *cultura como organización forma-informal*, que parte de la idea de que la cultura reside sólo en las actividades formales o expresivas en la organización, la tecnología, la estructura formal de la organización, el lenguaje cotidiano y no sólo los mitos, las historias o el lenguaje especializado.

Si nos centramos en las temáticas de estudio o formas de estudiar la cultura en las organizaciones, vamos a encontrar una gran variedad. En un análisis que realiza Hernández (2007), rescata los estudios que se hacen de la cultura en las organizaciones desde una perspectiva antropológica con autores como Pettigrew (1979); o los debates en torno al postmodernismo y la cultura (Calás y Smircich, 1999); el modelo cuantitativo de los valores culturales en escala micro de Hofstede (1980) en el que se destaca las similitudes y diferencias entre las prácticas de los dirigentes en la organización en distintas culturas nacionales; el concepto de cultura negociada de Branne y Salk (1994) que postula que esta se da cuando hay un acuerdo entre dos culturas y organizaciones distintas, dando como resultado una tercera cultura de la influencia de la cultura de origen, la postura asumida y el contexto funcional.

Otras investigaciones como la de Gentilin (2016) clasifica el estudio de la cultura en las organizaciones por medio de siete temáticas diferentes: la **adaptación cultural** en investigaciones realizadas por Nelson (2011) o Firth, Chen, Kirkman y Kim (2014); la **gestión cultural**, con ejemplos de investigaciones de Bathurst y Monin (2010) o Rindova, Dalpiaz y Ravasi (2011); la **imagen organizacional** con trabajos que analizan

aspectos como la gestión simbólica para influir positivamente en la imagen de la empresa (Zott y Huy, 2007; McDonnell y King, 2013); la **construcción de sentido** en trabajos como el de Thiry-Cherques (2005); la **dinámica cultural** (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin y Mao, 2011; Halsall y Brown, 2013); la **diversidad cultural** como por ejemplo, la formación intercultural (Szkudlarek, 2009), el ambiculturismo (Chen, 2014), y demográfica (Harrison y Klein, 2007); y por ultimo, la **institucionalización cultural** en investigaciones como las de Zilber, (2012), Hatch y Zilber (2012) o la de Rippin (2011).

Es así que, desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales, los estudios de cultura permiten estudiar diversos fenómenos organizacionales como la identidad, el poder, el conflicto, el desempeño, entre otras, desde una visión interdisciplinaria. Que va de la mano con la visión hermenéutica que abre una relación con la subjetividad, en donde hay un interés por la organización en su conjunto, con una mayor profundidad en el análisis y el uso de metodologías cualitativas.

Por su parte, el concepto de cultura organizacional de la misma forma que la identidad organizacional sigue redefiniéndose, para Alvesson (2002) cultura organizacional es mejor utilizarla como un concepto que se refiere a una forma de pensar que tiene un serio interés en los fenómenos culturales y simbólicos. Haciendo alusión al sentido que los integrantes de una organización le dan a sus acciones en el en su entorno cotidiano (Montaño, 2003). Además de que para otros autores se caracteriza por ser espontánea, de naturaleza informal y difícil de identificar fuera del propio ámbito en el que se desarrolla (Rendón, 2003). Su análisis es crítico y busca descubrir lo oculto, lo contradictorio y lo ambiguo.

Smircich (1983) por ejemplo, distingue principalmente tres conceptualizaciones de cultura en las organizaciones: la **cultura como una variable independiente** y externa a la organización, que se introduce a través de sus integrantes. La **cultura como variable interna**, la cual se puede utilizar para influir en el desempeño de la organización, en palabras de la autora es “como un pegamento social o normativo que

mantiene unida una organización...expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización...estos valores o patrones de creencia se manifiestan a través de dispositivos simbólicos como los mitos...los rituales...las historias...las leyendas...y el lenguaje especializado...” (pág.344). Y **la cultura como metáfora**, es decir, ve la organización *como* cultura, como algo que la organización es, y no como algo que una organización tiene, desde esta las organizaciones son analizadas en términos subjetivos, simbólicos e interpretativos y se interesa por el lenguaje, los símbolos, los mitos, las historias y los rituales.

Otra autora como Martin (1992) divide la conceptualización de la cultura en tres perspectivas: el primer enfoque ve a la cultura como **integrada**, la cual supone que los líderes son los que crean y transforman la cultura, buscando generar lealtad hacia la organización e incidir en la productividad, mediante valores compartidos y comportamientos apropiados, es decir, se vuelve a hablar de una cultura que puede ser administrada por los directivos de las organizaciones para su beneficio. La cultura como **diferenciada**, se centra en la diversidad de valores que pueden confrontarse entre subculturas o incluso en contra de la cultura dominante al interno de la organización. Y la **cultura fragmentada** o ambigua, que considera que existen cambios en las normas, los valores y los significados al presentar contradicciones que, difícilmente logran identificarse como cultura o subcultura. Ponen atención en temas específicos sin existir el consenso.

Si bien, la cultura organizacional no es un concepto que se haya terminado de definir (Alvesson & Berg, 1992), si podemos encontrar en su análisis diferentes elementos que la integren, niveles de análisis y aproximaciones similares, y son estos aspectos que se repiten que se hacen propios de la cultura organizacional como son las creencias, mitos, ritos, valores, símbolos y artefactos, etc. Y es a través de estos que los sujetos pretenden generar identidad con la organización, asignándole sentido a sus acciones.

La cual tendría como funciones de acuerdo a Barba y Solís (1997, pág. 82): transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización; facilitar la generación de

compromisos en algo más amplio que el individuo, incrementar, la estabilidad del sistema social; sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta; y, la ven como acción práctica, acción organizada.

Si bien los anteriores enfoques nos dan perspectivas de análisis, la introducción de nuevas problemáticas hace necesario incorporar al sujeto en la discusión, aspecto que ha sido descuidado en las teorías de la organización, por ejemplo. Por lo que, para fines de esta investigación, utilizaremos la definición de Hernández (2012), al ver a la cultura como la acumulación de significados que se generan en la práctica cotidiana, y que genera significados, legitima valores colectivos y que dan sentido a la organización y al trabajo. En donde la propia cultura puede generar adaptaciones, ajustes o enfrentamientos dentro de la organización (Hernández, 2003). Además de que se puede concebir a la cultura como un proceso de acumulación social y articulación de códigos para dar sentido a la acción, en donde los significados de los signos se acumulan de forma social, para que en la subjetividad se procesen de una forma singular y particular (De la Garza, 2006).

En esta configuración nos interesa identificar los símbolos y significados que los miembros de la organización y la organización misma genera, y que contribuyen a la construcción de la Identidad Organizacional como son:

- Las tradiciones: son aquellas costumbres y celebraciones de la empresa que se manifiestan en fiestas, premios o reconocimientos, un ejemplo sería que la organización tuviera como tradición festejarles los cumpleaños a los empleados.
- Ritos: son aquellas ceremonias o actos que expresan los valores de la cultura organizacional y se repiten en situaciones específicas, ejemplo de esto son los reconocimientos al empleado del mes.

- **Artefactos:** son aquellos objetos o características distintivas de la organización, como el logotipo, la vestimenta, etc. Se utilizan generalmente para describir los vestigios físicos de una organización, por ejemplo, construcción, equipos, productos de la organización, y así sucesivamente. Los artefactos son comúnmente los elementos simbólicos más concretos en una cultura organizacional. La arquitectura, diseño de interiores, y el diseño físico de un edificio dicen mucho sobre cómo valora la organización creatividad, el control, y la jerarquía.
- **Mitos:** son las narraciones que preservan y recuperan el origen de la organización, así como los relatos de las acciones de los miembros de esta. Los Mitos se pueden definir como creencias incuestionables, compartidas acerca de los beneficios de ciertas rutinas, técnicas o comportamientos que no son compatibles con hechos demostrados.
- **Lenguaje:** es aquella forma de comunicación para expresar pensamientos y sentimientos por medio de la palabra o la expresión corporal y que puede ser formal o informal.

Es así que, nuestros sujetos de estudio, al ejercer su trabajo en relación con otros, establecen una interrelación social que implica una vivencia en común de experiencias cotidianas, en la cuales generan, intercambian y actualizan significados acumulados de manera colectiva a través del discurso y mecanismos de comunicación, que orientan y le dan sentido a su actividad y a la manera en que se relacionan e interactúan entre sí.

En la subcontratación laboral, el trabajador se encuentra en medio de dos organizaciones (contratista y contratante) cada una con una cultura organizacional que se va definiendo, la cual se puede expresar por medio de la forma de relacionarse e interactuar con los demás actores (superiores o clientes), las relaciones entre compañeros de trabajo, los códigos de ética laboral amparados en la costumbre, los ritos de iniciación al espacio de trabajo, la utilización de un vocabulario específico en la

realización cotidiana del trabajo con sus compañeros, sus superiores o con los clientes, así como un conjunto de significados referidos a las palabras utilizadas dentro del espacio laboral. También puede expresarse a través de formas de convivencia y socialización que se traducen en diferentes prácticas de ocio. Todo ello como una forma en que se producen y reproducen prácticas y significados recurrentes establecidas socialmente y aceptadas de forma implícita o explícita por los trabajadores subcontratados, los cuales regulan sus formas de actuar ya sea entre ellos y con los demás actores con quienes interactúan cotidianamente; y al entrar en este contexto contribuyen a formarse una identidad, y es en este contexto que surgen preguntas como ¿qué aspectos simbólicos lo harán sentir parte de la organización?, ¿con qué organización tendrá más sentido de pertenencia? y ¿por qué? y ¿cuáles son esos símbolos que le hacen identificarse con dicha organización?

2.4. Subjetividad

En este análisis en donde se entrelazan estructuras, subjetividad y acciones, es importante entender a la subjetividad como otro concepto ordenador de esta investigación. La subjetividad la vamos a entender como el proceso de dar sentido a una situación concreta (De la Garza, 1997) y que funge como aquella mediación entre estructura y acción, de lo cual, nos interesa conocer cómo se construyen los significados, de dónde proviene y de qué manera. Sin embargo, para llegar a este punto se tuvo que realizar una discusión tanto teórica como metodológica que nos permitiera abordar la problemática para el caso concreto de la construcción de la identidad organizacional de los trabajadores subcontratados. A continuación, se presentan sintéticamente los aportes teóricos en relación a como ha sido abordada la subjetividad.

La perspectiva estructuralista compuesta por el Marxismo ortodoxo postulaba la idea sobre la importancia de los sujetos como protagonistas de la historia y del cambio revolucionario de la sociedad; Durkheim con su estructuralismo social y Parsons con su

Estructural funcionalismo, veían al sujeto incapaz de actuar de forma voluntaria sino condicionado y moldeado por las estructuras sociales, económicas o culturales. No obstante, surgieron corrientes teóricas divergentes que rechazaban los planteamientos deterministas del estructuralismo y el funcionalismo, y cuyos planteamientos ponían el acento en el sujeto y la subjetividad: las teorías hermenéuticas.

Entre las nuevas propuestas teóricas surgen la teoría del discurso, la fenomenología, la etnometodología, el interaccionismo simbólico con el objeto de explicar el sentido y significado de las acciones sociales para los sujetos. Y ponen énfasis la acción de los sujetos fundamentada en la *intencionalidad*, y en la conducta consistente de los sujetos.

En el interaccionismo simbólico Mead (1993) con su definición del *self* introduce cierto grado de libertad en los sujetos no sólo para la acción sino también para la significación. Con esto las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en sus prácticas y en la interacción basándose en su capacidad para interpretar la situación a través del *self*, lo que les permite examinar los posibles cursos de acción, y valorar sus ventajas y desventajas relativas para luego elegir uno. Por su parte Goffman (1981) intentando complementar la propuesta de Mead, propone que la interacción social se concreta teniendo como escenario a un conjunto de microestructuras que de algún modo condicionan al sujeto. Estas microestructuras más que estar referidas al sistema social en su conjunto lo están con respecto a los significados, la cultura, los valores, las ideologías que en conjunto constituyen un marco subjetivo de interpretación de la realidad social. En donde la acción social lleva implícita la intención de los sujetos de representar ante los demás una imagen adecuada, tal y como si estuviera en una obra de teatro, disponiendo de los significados que se encuentran en sus esquemas de interpretación, pero, también, es capaz de improvisar su actuación de acuerdo a la situación concreta en la que se encuentre interactuando.

Pero metodológicamente esta perspectiva presenta una serie de problemas entre los encuentran un análisis a nivel micro, en donde solo es posible estudiar la interacción

como un miembro más de la interacción misma, limitando la apreciación de otros niveles de la realidad también importantes en el proceso de dar sentido.

Por su parte, Blumer ofrece una explicación más amplia y fiel a los principios interaccionistas, afirma que la sociedad no se compone de macroestructuras sino que su esencia debe buscarse en los actores y la acción, siendo las estructuras las que condicionan y limitan la acción humana, pero no la determinan, es decir, las estructuras son importantes en la medida en que dan forma a las situaciones en las que los individuos actúan y proporcionan a los actores el conjunto de símbolos y significados comúnmente aceptados, que pueden aceptar o alterar y que necesitan para actuar (Ritzer, 2002).

La teoría del interaccionismo simbólico, nos permite ubicar los elementos innovadores de su propuesta contrario al marxismo ortodoxo y al estructuralismo social. Destacando que aún cuando hay estructuras sociales que restringen la libertad de acción, el sujeto tendrá la posibilidad para elegir entre una variedad de opciones, lo cual es una cualidad inherente de los seres humanos. Sin embargo, el inconveniente de esta propuesta reside en que su unidad de análisis se reduce a la interacción social como micro procesos y a estructuras a nivel micro, negando la posibilidad de que la realidad social también se constituya por grandes estructuras que no tienen una ubicación espacial específica y que por lo tanto existen de manera objetivada y hasta cierto punto independiente a los sujetos. Por otro lado, esta propuesta teórica al concentrarse solamente en los significados y en su expresión simbólica soslayan también toda la variedad de procesos subjetivos que entran en juego en la construcción del sentido para la acción social y que pueden ser no sólo de carácter cultural, sino psicológicos, morales, instrumentales o de sentido común; pero puede ser útil en el análisis e interpretación de realidades micro sociales en donde las interacciones sociales cotidianas estructuran un orden inmediato por parte de los sujetos y contingencias.

En respuesta a las diversas limitaciones del interaccionismo simbólico, Alfred Schütz y su sociología fenomenológica basada en la filosofía de Husserl postulan que todas las

situaciones son consecuencias, y todas las realidades humanas son tanto simbólicas como prácticas centradas en un mundo intersubjetivo en el que los sujetos crean la realidad social, a la vez que se encuentran presionados las estructuras sociales y culturales previamente creadas por sus antecesores. Para Schütz, los sujetos que viven en el mundo social están determinados por su biografía y por sus experiencias inmediatas, de modo que cada individuo se sitúa en un determinado lugar en el mundo, y su experiencia es única e irreplicable. Los sujetos aprenden la realidad desde esta posición que ocupan en el mundo, y desde este mismo lugar se configura un conocimiento disponible que consiste en el almacenamiento de sus experiencias mismas que pueden ser traídas al presente y constituir una nueva experiencia personal inmediata (Schütz, 1993[1932], pág. 107) y gracias a esta reserva de conocimientos, los sujetos pueden comprender nuevos fenómenos sin tener necesariamente que iniciar un proceso reflexivo para ordenar cada una de las vivencias nuevas con que se encuentren. Para este autor la estructura social y cultural es una construcción social que impone ciertos límites a los cursos de acción de los sujetos, que se encuentra mediada por la subjetividad y en la interacción con otros. Lo que queremos destacar de la aportación de Schütz es su concepción de la relación social como intersubjetividad, es decir, como proceso de significación tanto de las interacciones como del conjunto de prácticas sociales, las cuales pueden darse de forma inmediata, en una relación cara a cara, o en relaciones anónimas, en otras palabras, la capacidad de intersubjetividad que es esencial para la constitución de un sentido de pertenencia a una colectividad no pasa necesariamente por el contacto directo ni éste constituye una condición para el establecimiento del reconocimiento e identidad entre los sujetos. Así como también es importante el papel jugado por el cúmulo de significados socialmente estructurados que de algún modo condicionan la subjetividad misma de los sujetos sin determinarla invariablemente.

Posteriormente, la propuesta de Schütz fue retomada por Berger y Luckmann (1993 [1967]), cuyo propósito principal fue la reconstrucción de las construcciones sociales de la realidad. Los autores parten de que los sujetos crean la sociedad y de que ésta se convierte en una realidad objetiva que, a la vez, crea a los sujetos, es decir, las

estructuras influyen en la subjetividad y acción de los sujetos, pero que el movimiento también se da en forma inversa: lo subjetivo y la acción concreta influyen sobre el mundo social modificando sus estructuras. Ven a la intersubjetividad como el encuentro por parte del sujeto que va constituyendo el mundo en su propia perspectiva. La intersubjetividad no se reduce al encuentro cara a cara, sino que se amplía a todas las dimensiones de la vida social. Así, tanto Berger y Luckmann abandonan la concepción de la intersubjetividad como flujo de conciencia interior y la conciben como el vivir humano en una comunidad social e histórica. Sus propuestas implican un tránsito de lo individual a lo social, de lo natural a lo histórico y de lo originario a lo cotidiano.

Igual que Schütz, Berger y Luckmann conciben a la realidad de la vida cotidiana como una realidad intersubjetiva, compartida con otros. La interacción cara a cara es considerada como la más importante de las experiencias de interacción social, porque de ella se derivan todas las demás situaciones de interacción. Sin embargo, para estos autores es en la estructura social inmediata de donde, a partir de la experiencia interactiva de los sujetos en ella, éstos abstraen modos de dar sentido y una diversidad de criterios que otorgan relevancia a sus prácticas sociales y a las fuentes de intencionalidad para concretarlas.

En la misma línea, Garfinkel (2006) con su etnometodología, busca rebasar la concepción interaccionista de considerar el significado como producto puro o como recurso para la explicación, pero no podían explicar la forma en que era construido. Y en cambio, considera el significado como proceso en el que se busca explicar no sólo el fenómeno como tal expresado a través de las interacciones sino también su proceso de construcción. La premisa es que el significado de una palabra o expresión depende del contexto en que se usa. Al afirmar el autor que las personas emplean un método documental de interpretación para comprender el mundo, destaca que cuando las personas llegan a comprender sucesos y acciones lo hacen en función de expectativas, modelos e ideas previas. La explicación es el proceso por el que las personas dan sentido al mundo y la forma de percibir la explicación es, para la etnometodología, el análisis conversacional de las prácticas ejercidas en la vida cotidiana. La relevancia de

esta teoría radica en ver al proceso social bajo el cual se constituyen las prácticas y los significados sin considerarlos aislados de su contexto sino enmarcados dentro de situaciones sociales concretas las cuales se tienen que explicar para encontrar el sentido real de las acciones de los sujetos.

Lo anterior muestran un esfuerzo por integrar niveles de análisis de la realidad que eran excluyentes unos con otros, sin embargo, aunque pareciera que se intenta realizar una explicación de una totalidad social, no se concreta, puesto que el sujeto social como ser humano es capaz de generar acciones, no necesariamente siguiendo estructuras establecidas, sino que está presente en todo momento su capacidad para innovar y actuar creativamente en situaciones concretas emergentes, que salen de situaciones cotidianas. En este mismo tenor Antonio Gramsci, afirmaba que entre las estructuras y las acciones de los sujetos ocupa un lugar imprescindible la visión del mundo que se tenga y la existencia de elementos subjetivos creados a través del sentido común que no siguen una determinación lineal, sino que se generan teniendo como materia prima la situación concreta (De la Garza, 2001a).

Siguiendo con este planteamiento la propuesta De la Garza (1997) conceptualiza a la subjetividad como el proceso de construcción de significado para la situación concreta y sintetiza dicho concepto de la siguiente manera:

[...] es un proceso que pone en juego estructuras subjetivas parciales (cognitivas, valorativas, de la personalidad, estéticas, sentimentales, discursivas y de formas de razonamiento); subjetividad con estructuras parciales en diferentes niveles de abstracción y profundidad que se reconfigura para la situación y decisión concretas (pág. 86).

En otras palabras, establece que la subjetividad como proceso de dar sentido contribuye en la generación de acciones colectivas a partir de las presiones ejercidas por las estructuras, pero, esta subjetividad no se concibe sólo como absolutamente racional, sino que adquiere una configuración de códigos de dar sentido (De la Garza,

1997), denominada configuración subjetiva (De la Garza, 2001b), en donde la cultura es percibida, pensada, entendida, sentida e incorporada aún sin que el individuo tenga conciencia de ese proceso, todo esto a través de estructuras subjetivas parciales como sentimientos, concepciones sobre lo estético, valores morales, ideología, formas de razonamiento cotidiano, etc. en diferentes niveles de abstracción y profundidad que se reconfigura para la situación, las cuales influyen de manera directa en la toma de decisiones para la generación de acciones sociales.

De acuerdo a este planteamiento:

“[...] en la coyuntura los sujetos no están completamente sujetos, pero tampoco son absolutamente libres para tomar decisiones y actuar. Y lo son porque sus maneras de percibir la realidad no son sistémicas ni la sociedad lo es tampoco. En su subjetividad, como aparato de dar sentido, hay espacios sistémicos junto a otros con contradicciones, heterogeneidades, discontinuidades. No todo el aparato se pone en juego al mismo tiempo para dar sentido a la situación y decidir la acción, y en circunstancias extraordinarias, puede haber re-jerarquizaciones y asimilaciones que trastocan las formas comunes de comprender” (De la Garza, 2001a).

El proceso subjetivo no sólo moviliza campos parcialmente estructurados, sino que puede poseer un carácter relativamente abierto, en el sentido de su capacidad para crear configuraciones para cada situación. Así, el individuo se sirve de los códigos culturales socialmente acumulados para dar significado, de manera tal que le permiten construir o descifrar significados dentro de ciertos límites, en una situación concreta. La propuesta de configuraciones subjetivas se puede analizar por medio de dos dimensiones de un lado, los campos de subjetividad, que son los espacios donde se producen y reproducen los sentidos y, del otro, las formas de razonamiento que ayudan a procesar, combinar y conectar los campos y significados que entran en juego.

Pero también esta subjetividad puede ser influenciadas por sentimientos o emociones de manera positiva o negativa, dependiendo de significado que tiene el hecho para el individuo en particular. Por lo tanto, debemos indagar tanto las interacciones sociales

como los códigos culturales objetivados, así como las estructuras que operan condicionando en cada situación.

Como parte del mundo subjetivo de un trabajador subcontratado entendemos la identidad como aquel proceso que se compone de signos compartidos, una memoria colectiva común y, sobre todo una forma coincidente de valores y formas de razonamiento. Este sentido de pertenencia puede implicar una concepción de un origen común que implica mitos, un lenguaje común, y modelos de comportamiento característicos. Es así que la identidad sería una forma particular de dar sentido y que nace de las prácticas cotidianas, junto a rupturas y asimilaciones de los acontecimientos colectivos o personales impactantes para los trabajadores.

El proceso de creación de significado al que hace referencia la subjetividad responde a formas específicas de razonamiento que ponen en juego campos parcialmente estructurados que se movilizan en el proceso subjetivo, en otras palabras, los códigos que se generan en la identidad, pueden agruparse en campos parcialmente configurados de significación, que pueden entrar en contradicción y dominancia entre ellos al momento de articular significados.

En esta investigación nos interesa estudiar la subjetividad que construya significados de pertenencia, es decir, la identidad. La cual será analizada como una configuración de significados que se da en arreglo con diferentes campos subjetivos: el cognitivo, el de razonamiento cotidiano, el valorativo, el de sentimientos, el estético, y que es posible identificar empíricamente (De la Garza, 2001b; en Hernández, 2016) y que nosotros redefiniremos para estudiar la construcción de la identidad y que intentaremos captar en los trabajadores subcontratados, partiendo del supuesto de que la subjetividad se estructura y configura en la acción, nos lleva a preguntarnos también como los trabajadores subcontratados se perciben a sí mismos y a los demás, dando significado y sentido a su realidad.

Por lo que definimos a estos campos subjetivos de la siguiente manera:

- *Campo cognitivo*: Está conformado por los esquemas mentales a nivel individual, por el cual se procesa, almacena y recupera información conformando marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento organizados en la memoria, por medio de la actividad social, la experiencia, el registro de eventos, la percepción y la interpretación. En otras palabras, los individuos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, almacenan, recuperan y finalmente hacen uso de ella, el resultado de esto será que la segunda vez que la persona se encuentra con un acontecimiento del entorno igual o similar está más segura de lo que puede ocurrir comparado con la primera vez. Es de esta manera que la información recibida, almacenada y procesada sobre la organización, medio ambiente, competencia y opciones del trabajador subcontratado, nos presenta el resultado de su intencionalidad en la acción. Lo que queremos captar aquí es la información de aspectos autobiográficos del trabajador, su registro de eventos o sucesos externos que lo hacen actuar de determinada manera, información formal e informal adquirida que utiliza para justificar sus decisiones y sus asociaciones o analogías para la evaluación de los aspectos que influyen en sus decisiones.
- *Campo de los valores morales*: se conforma a partir de códigos procedentes de la moral de colectivos que comparten un conglomerado de valores y normas, fundamentados en una autoridad divina o institucional. Con esto se busca indagar cómo se construye el sentido de la identidad de los trabajadores subcontratados a través de los valores morales (normas y costumbres que son transmitidas por la sociedad al individuo y que representan la forma correcta de actuar) y que tanto influyen en su actuar.
- *Campo del razonamiento cotidiano*: El mundo cotidiano será aquel formado de la interacción constante del sujeto con su mundo inmediato y este es adquirido por medio de su intersubjetividad (contexto subjetivo de sentido), valores y

sentimientos que lo conducirán a motivaciones particulares. Se trata del pensamiento diario que se manifiesta en el comportamiento de los sujetos derivado y jerarquizado de premisas cognitivas, valorativas, estéticas y sentimentales, entendido como la forma en que los sujetos realizan inferencias al momento previo a la decisión de la acción o la pasividad. El pensamiento cotidiano generará un comportamiento basados en diferentes tipos de actitudes: pragmáticas (es el uso práctico del conocimiento y su la objetivación se da en su uso y la orientación social que se le dé), la probabilística (se elige sobre una serie de probabilidades de acción y su objetivación se da en el hábito, la costumbre o la tradición) y la imitación (de una actividad, comportamiento, recuerdo) (Hernández, 2003)

- *Campo de los sentimientos*: incluyen componentes de percepción, patrones específicos de excitación y componentes cognitivos (Hernández, 2003), las emociones y los sentimientos influyen en la motivación de tareas y conductas de los individuos, es decir, la emoción radica en el significado (subjetivo) que tiene la actividad o hecho para el individuo en particular, por tanto, cada elección puede estar orientada por la evaluación positiva o negativa que se haga de la situación, por ejemplo, un trabajador insatisfecho puede ser presa del enojo o celos hacia sus demás compañeros o superiores y podría causar conflictos al interior de la organización; en tanto que un trabajador con gratitud o interés hacia sus compañeros o superiores puede tomar decisiones y acciones con un menor riesgo. Por lo que podemos decir, que el significado de las emociones y sentimientos está ligado con la identificación de su actividad, que se configura en la interacción de los individuos de acuerdo a sus intereses, al sistema de valores y al proceso cognitivo de evaluación de la situación. Es así, que nos interesa indagar en el conglomerado de sentimientos (organizacionales y externos) que influyen en la construcción o no de la Identidad Organizacional de los trabajadores subcontractados. Estos pueden ser emociones positivas o negativas y pasadas, presentes y futuras.

- *Campo estético*: se refiere a la percepción placentera o desagradable) que da significado y sentido, pero que también se experimenta, se percibe y se recuerda, y son reproducidas ante diferentes situaciones. lo estético (lo bello o lo feo) se adjudica a las perspectivas que se tienen de lo ya dado, y que reproduce ante diferentes situaciones, que dependen a su vez de estados de ánimo, es también una proyección de nuestra propia experiencia. En nuestro caso de estudios nos interesan conocer aquellos aspectos agradables y desagradables en la práctica laboral, y en el entorno organizacional que influye en la subjetividad de los trabajadores subcontratados.

Los anteriores campos para la subjetividad y las nociones propuestas para el análisis del proceso de creación de sentido no constituyen una teoría, sólo son posibles conceptos ordenadores especificados a través de preguntas y no de relaciones hipotéticas entre ellos. Lo que nos dará elementos de cómo los trabajadores interiorizan su realidad y configuran sus acciones.

2.5. El Control y relaciones de poder en la construcción de la Identidad

Ya que consideramos que la Identidad Organizacional también está permeada por las relaciones de poder y control, y en la Subcontratación laboral este poder y control está muy presente al darse diferentes tipos de relaciones entre los actores, es que el objetivo de este apartado es dar cuenta de cómo ha sido analizado el poder y control en los Estudios Organizacionales y como lo retomaremos para efectos de esta investigación.

2.5.1. Las relaciones de poder

Un tema prioritario, con relación al control y la resistencia en el trabajo, que influye en el proceso de constitución de la identidad colectiva, es la del Poder. En donde “el poder

y la dominación pueden ser todas concebidas como construcciones sociales que implican estructuras de los procesos de trabajo y fuera de estos, interacciones inmediatas y mediatas, formas de dar sentidos en la producción y en otros espacios de interacciones y niveles de realidad” (Aronowitz, 1992, en De la Garza, 2011a, pág. 312).

Por lo mismo, las relaciones de poder es otra configuración de análisis propuesta en esta investigación al ser un tema que siempre ha existido en las organizaciones, este juega un papel importante en el sentido en que siempre está presente en diferentes aspectos como en el lenguaje, las actitudes, las acciones físicas, las reglas, el conocimiento, entre otros. De acuerdo a Clegg y Hardy (1996) el poder es visto como fenómeno normal y necesario para el orden organizacional, implícitamente denota una obediencia *per se* en las prácticas organizacionales y la identificación como proceso impuesto. De esta forma, se observa al individuo bajo dos concepciones: 1) el individuo que domina y controla bajo su rango en la posición jerárquica que ostenta por su conocimiento y 2) el otro que obedece porque así debe ser. Y al existir en todos los niveles organizacionales es lógico pensar en el hecho de que estará implícito en la generación de significados que definirán parte de la Identidad.

El poder ejercido en la punta jerárquica es definido por Etzioni (1975) como “una relación que consiste en el poder empleado por los superiores para controlar a los subordinados y la orientación de los subordinados respecto de ese poder” (pág.15), en esta relación el que ejerce el poder puede hacerlo de forma coercitiva utilizando sanciones en el caso de no acatar la orden, remuneraciones o recompensas, donde los subordinados a la orden pueden tomar una actitud alienante, moral o calculadora.

Pero también, el poder se puede analizar de dos formas: el poder como capacidad y el poder como relación. La primera de ellas, el poder como capacidad, considera al poder como un atributo, esto es, el individuo tiene poder y puede ejercerlo. La segunda, el poder como relación, considera que éste se manifiesta y fluye en las relaciones sociales, el poder en este punto se ejerce sobre la conducta de alguien al momento de entablar la relación. Finalmente, las relaciones de poder se consideran asimétricas debido a que, la mayoría de las veces, no existen condiciones de igualdad para realizar

el ejercicio de poder, es decir, alguna de las partes posee ventaja y la otra, en consecuencia, está en desventaja. Entre los elementos que se encuentra en el ejercicio del poder están los recursos al alcance para ejercérselo, dichos recursos o fuentes de poder son muy diversas ya que pueden ser propias del individuo o ser producto de las relaciones que el sujeto mantenga con otros individuos, objetos o circunstancias. El ejercicio de poder depende de la intencionalidad y la consciencia de los que intervienen en la relación de poder, esto es, el ejercicio de poder se da cuando, al menos una de las partes comprometidas en la relación de poder, tengan la intención de ejercerlo (De la Rosa, 2008).

Lo planteado anteriormente hace referencia a una visión común de cómo se pueden analizar las relaciones de poder en las organizaciones y que la mayoría de las investigaciones retoman lo afirmado de autores clásicos de la teoría de la organización. Como es la perspectiva de la burocracia, la cual de acuerdo al sociólogo Weber se refiere a esta como la forma más pura de dominación legal-racional con fundamento en un sistema de normas y reglamentos, y la formalidad y el apego de este sistema, con la finalidad de tener previsión del comportamiento de los trabajadores. Weber define al poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (1992, pág. 43, en Weber, 1996) y la dominación la entiende como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas. Así el poder se convierte en un instrumento de la estructura de dominación cuyo objetivo es construir, justificar y estabilizar la obediencia de los participantes, es decir, es el medio político para generar un orden social en el que se pueda ejercer el poder (Weber, Economía y sociedad, 1996). De esta manera, la actividad de los involucrados estará condicionada a la legitimidad un orden jerárquico y simbólico que asume como obligatorios para garantizar la eficiencia en el empleo de los recursos, la buena ejecución de los procesos o la eficacia en la obtención de resultados, teniendo de fondo la consolidación de un orden legítimo.

Este autor identifica tres tipos de dominación: la **tradicional** se basa en la creencia de los seguidores de la existencia de santidad en las normas antiguas y el poder de esas tradiciones, el poder se legitima en el estatus heredado, la dominación depende del jefe y se está fuertemente vinculado a él, un ejemplo de esto es el feudalismo; la **dominación racional** que descansa en la creencia de la ley como principal legitimador en función de la racionalidad; y la **carismática** que descansa en la entrega de las características de heroísmo o ejemplaridad del líder, este tipo de autoridad se da en sectas religiosas (Weber, 1996).

Merton (1949) por su parte considera que en las organizaciones hay muchas disfunciones, de la misma forma para Crozier (1977) la burocracia es un conjunto de relaciones de poder relativamente estable que llena de círculos viciosos y que el individuo es un actor que piensa, tiene capacidad de estrategia y juega con las reglas, y la define junto con Friedberg como sistema de acción concreto (Crozier & Friedberg, 1990), por lo anterior difícilmente la burocracia ideal de Weber pudiera existir. Considera al poder como fundamento de la acción organizada, donde los actores a los que se les ejerce el poder de igual manera tienen la capacidad de ejercer poder, es decir, las relaciones de poder en la burocracia se medían en los sistemas de regulación que dominan algunos individuos o grupos, para lograr un equilibrio.

Por su parte Crozier y Friedberg (1990) analizan al poder de otra forma totalmente diferente, como una estructura de juegos que está en función de la incertidumbre, en donde los participantes son capaces de jugar con las reglas existentes de la organización, de asumir riesgos y tomar decisiones en una organización liberal donde puedan negociar sus posiciones. Para ellos:

“[...] el poder es una relación y no un atributo de los actores [...] no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una relación determinante, pues en la medida en que toda relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ambas, el poder esta inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, en la que están comprometidas por lo menos dos personas” (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 55).

Estos autores identifican cuatro fuentes de poder en una organización: las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a la organización y sus entornos; las que nacen de la comunicación y de la información; y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales. Los autores comentan que la estructura organizacional¹ delimita el ejercicio del poder entre actores organizacionales, puesto que determinan sus condiciones, sus restricciones y recursos con los que negocian sus intereses formando un juego interminable de negociaciones donde se condicionan mutuamente.

Pero también el tema de poder ha estado presente en la Escuela del Comportamiento con la racionalidad limitada de Simon (en Reed, 1996) que analiza a la organización en función a la toma de decisiones; la teoría de las decisiones de Mintzberg (1992), o la organización como coalición política (March, 1989).

Otra forma de analizar el poder en las organizaciones es por medio de la estructura de la distribución de las formas de poder que varían de acuerdo a los lugares y los momentos como menciona Bourdieu (2007), además de que en su teoría de campos enfatiza la importancia en la generación simbólica de códigos de acuerdo con la posición que ocupan en el campo, para el autor el campo de poder es el espacio de las relaciones de fuerza entre los agentes que están suficientemente provistos de uno de los diferentes tipos de capital para estar en disposición de dominar el campo correspondiente y cuyas luchas se intensifican todas las veces que se pone en tela de juicio el valor relativo de los diferentes tipos de capital (Bourdieu, 2007, págs. 50-51). Finalmente, otro concepto útil de Bourdieu (2007) así como de Aubert y Gaulejac (1993) es el de la violencia simbólica, la cual se apoya de las relaciones afectivas, utilizando el poder por medio del carisma de la parte dominante.

¹ De acuerdo a Robbins (1987) la estructura organizacional es aquella compuesta de tres dimensiones: las actividades en la organización, las reglas y procedimientos y su aplicación y la centralidad de las decisiones.

Sin embargo, el poder es un tema que no solo puede analizarse verticalmente, una consideración adicional que nos plantea Foucault es que el poder no puede concebirse como una dominación de A sobre B, sino más bien el poder tiene que analizarse como algo que circula y que se encuentra funcionando de forma reticular (en forma de red). En palabras de Foucault (1988) el poder transita transversalmente y no está quieto en los individuos, es importante señalar que ahí donde existe poder también hay resistencia; es una parte inherente a las relaciones de poder, pues sin resistencia de quienes padecen la dominación no habría necesidad de ejercer algún tipo de dominio en otras palabras, desde el momento en que se da una relación de poder existe una posibilidad de resistencia. Lo anterior debido a que, si no existieran posibilidades de resistencia, no existirían relaciones de poder (Foucault, El sujeto y el poder, 1988). De la misma manera comenta que el poder sólo puede existir en su ejercicio, sólo existe en acto como una relación de fuerza. Así, el ejercicio del poder implica mantener en una situación dada la correlación de fuerzas a través del mecanismo de represión (Foucault, 1992).

Sin duda el planteamiento de Foucault en este sentido, nos brinda aspectos importantes que no encuentran en planteamientos de la Teoría de la Organización como es el caso de Weber, Simon o Crozier (1995) que plantean una visión de poder muy funcionalista en el hecho de que el poder es relativo y está sujeto a la dinámica de la correlación de fuerzas.

No obstante, habría que analizar si el planteamiento de Foucault de carácter microfísico, al considerar las interacciones sociales más elementales como fuente prioritaria de las relaciones de poder, pueda negar la importancia de la estructura social como tal (ordenadora de las prácticas y las acciones de los sujetos), entre éstas de las relaciones sociales que entablan entre sí. Pues, si bien es cierto que las relaciones de poder se encuentran dispersadas al interior de la sociedad, esto no quiere decir que los “micropoderes” no estén ligados a centros de poder más amplios, los cuales estructuran las formas en que los primeros se concretan.

Aunque Foucault nos ofrece una forma diferente de analizar el poder, lo cierto es que, en lo organizacional muchas veces el poder se observa más apegado a las visiones de Weber, Simon o Crozier, al estar presente en el proceso de trabajo, la eficacia, la rentabilidad de la organización, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y a la gestión (Sainsaulieu, 1995), aunque este no siempre corresponde a la jerarquía de la organización sino en muchas ocasiones se observa en individuos o grupos dominantes dentro de la organización que ejercen poder por diversas razones.

Pero también el poder se puede dar en diferentes niveles como es el formal que es reconocida dentro de la estructura y se compone de una autoridad legítima de acuerdo a la jerarquía y de la toma de decisiones, que es aceptado por los subordinados (Brass & Burkhardt, 1993). Y el poder informal que se da entre los empleados por su especialización, el acceso a los recursos o la información que les permite manipular el funcionamiento para lograr beneficios propios dentro de la misma actividad laboral (Lee, 1999).

De la Rosa (2007 cita a Robbins, 1999; Kinicki y Kretiner, 2003) realiza una lista de acuerdo a algunos autores de cuáles serían las estrategias desde un enfoque de gerencias para lograr el ejercicio del poder las cuales se enlistan a continuación:

- El convencer a los demás con argumentos lógicos o hechos.
- El tener el apoyo y respaldo de los mandos superiores de la organización para conseguir lo que quiere.
- Aplicar las sanciones o recompensas para estimular la participación y lograr lo que se desea.
- Utilizar órdenes directas.
- Tener el apoyo de personas influyentes dentro de la organización.

- Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y en su ejecución como mecanismo de confianza y participación para que realicen lo que se desea.
- Valerse de promesas como forma de intercambio de favores.
- Apoyarse en la adulación y en la amistad como medio para conseguir con lo que se desea.

La lista anterior menciona formas comunes que han existido a lo largo de la historia, y que aún se emplean y se pueden observar en el ambiente organizacional, en sus formas más ímples de ejercer el poder.

Otros autores como Thompson (1993) nos plantea que la identidad responde a la percepción y articulación de intereses comunes identificados como contrapuestos frente a los intereses de otros siendo producto de la experiencia cotidiana (en la mayoría de los casos conflictiva). Pero esta postura solo hace referencia a una parte de la construcción de la identidad.

Por ello, en el presente trabajo se adopta una concepción sobre el poder y su ejercicio considerando, en primer lugar, la importancia de las estructuras en el ordenamiento de ciertas posiciones sociales objetivas que influyen en la conformación y definición de relaciones sociales asimétricas; en segundo lugar, dichas estructuras al ordenar y limitar la acción de los sujetos no lo determinan de forma absoluta, sino que le establecen el espacio de posibilidades en el que el sujeto, de manera objetiva, puede actuar y que, con relación al poder, le ofrece opciones para su ejercicio (De la Garza, 2018).

Y finalmente, el tercer aspecto está relacionado con el papel de la subjetividad de los actores en las relaciones de poder. Que previo a la concreción de acciones por parte de los sujetos, éstos configuran diversos códigos de significado que le dan sentido a su experiencia social objetiva. En este sentido el sujeto al encontrarse inmerso en determinadas relaciones sociales diferenciadas y desiguales, construye subjetivamente

una representación y sentido de su mundo social cotidiano que le permite definir la decisión para actuar de una forma o de otra, sin que esto sea un proceso totalmente surgido por la racionalidad, sino que pueden influir aspectos subjetivos como las emociones, los sentimientos, el sentido común, el sentido de lo estético, etc. Así, quien domina no lo hace de una manera absolutamente racional, sino que en la decisión para determinar las formas en que ejerce el poder, adicionalmente a las limitaciones objetivas, pueden incluirse aspectos subjetivos y culturales (De la Garza, 2018).

Y de la mano a esta idea, sobre los conceptos de poder, dominación y resistencia, en los ejercidos en la vida cotidiana de las personas, es que buscaremos comprender los distintos procesos de razonamiento y dotación, concebidos como un abanico de posibilidades en donde la dinámica de dominación-subordinación puede concretarse de diversas formas, ninguna de ellas establecidas a *priori* de forma absoluta.

Como se puede observar el poder es un tema que ha estado presente desde siempre en el estudio de las organizaciones, en la Teoría de la Organización se observa un estudio del poder muy funcionalista, que poco a poco ha ido cambiando la manera de estudiarlo, al utilizar el poder como tema para explicar diversas problemáticas como el caso de esta investigación. Sin embargo, las relaciones de poder tradicionales aún se siguen observando en varias situaciones.

Al estudiar a la Subcontratación laboral, nos encontraremos con relaciones de poder tercerizadas, donde el trabajador se encuentra a la mitad de dos superiores, uno correspondiente a la organización contratista y otro que pertenece a la organización cliente. Y el comprender las relaciones de poder y las formas en que cómo se desarrollan en la organización, contribuirán a identificarlos y responder a preguntas referentes a ¿cómo influyen las relaciones de poder en la subcontratación? y ¿de qué manera influyen las relaciones de poder en la construcción de la identidad? Las relaciones de poder son un tema que no se puede despegar de la Identidad Organizacional puesto que contribuye a su generación y determina gran parte de la subjetividad de los sujetos.

2.5.2. El control

La Administración Científica es considerada el punto de partida de la Teoría de la Organización (Ibarra & Montaña, 1986), representada por el *taylorismo* y *fordismo* que tenían como objetivo desarrollar e incrementar la eficiencia en las empresas al racionalizar las operaciones y sistematizar los procesos elementales en la fábrica (Barba, 2013). Con Taylor esto fue posible por medio de la eliminación del desperdicio del esfuerzo del trabajador, una mayor especialización de las actividades y un manual de normas detallado de la forma de trabajo. En la Administración Científica se buscaba la eficiencia en la producción, la incorpora el cronometro, el control del trabajo como cadena de producción semiautomática, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de los tiempos muertos, la separación del trabajo manual del intelectual guiado por el principio del *one best way* y la forma de organización basada en el control en los procesos de trabajo por parte de la gerencia.

Se ejercía un mayor control en la descomposición del trabajo en actividades simples estableciendo en qué forma, en qué cantidad y en qué tiempos se debía realizar la actividad, en la selección de trabajador de acuerdo a sus habilidades y al quitarle al trabajador la concepción del trabajo y enfocarlo solo en la ejecución, lo que representaba un control absoluto de los altos mandos y un nulo control del trabajador en los procesos de trabajo y los modos operatorios, el trabajo *taylorizado*, se caracterizó por ser un trabajo muy controlado, frente al trabajo de oficio o artesanal.

En el *fordismo*, se consolidó el control total de los modos operarios gracias a la cadena de montaje, no existían tiempos muertos puesto que la producción era constante, a diferencia del *taylorismo* donde el trabajador podía administrarse en el tiempo que se le asignaba. Con Fayol surge el concepto de control en el proceso administrativo, que inicia con la planeación, y finaliza con el control, a este último le corresponde monitorear los resultados y revisar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. El control para Fayol tenía la filosofía de gestión, y estaba estrechamente relacionado con la planeación, las cuales se apoyaban en la información, preferentemente

financiera y estadística, para dar respuestas rápidas a las variaciones y a los cambios ambientales.

Para Fayol (1949 en Parker & Ritson, 2011, pág. 16), el control consistía en “verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, la instrucción dada y los principios establecidos. El control tiene por objeto identificar debilidades y errores, de manera que sean rectificadas y evitar que se repitan en el futuro. Es un control que opera en todo: personas, cosas y acciones”. Esta visión es meramente funcionalista y pragmática basada principalmente en la contabilidad, y se refiere a un control de gestión. La Administración Científica es un ejemplo claro del control en los modos de producción y del trabajador. Sin embargo, es evidente que con el paso del tiempo este control total se vería afectado por las resistencias de los mismos trabajadores a las condiciones laborales, la importancia de las relaciones informales y la motivación en el trabajo, que se convierten en una nueva forma de control.

En la Burocracia el eje de la organización era el control del proceso de trabajo, que se da por medio de la estructura jerárquica, donde existe una formalización para dirigir las tareas y un poder institucionalizado para imponer su cumplimiento a través del establecimiento de normas y reglamentos laborales; además del compromiso de los subordinados para que realicen sus tareas; y los incentivos para que el trabajador se identifique con la organización, a través de la internalización de sus objetivos y valores; con alto grado de rigidez, rutinas, planeación y la especialización de un modelo capitalista de organización (Edwards, 1983). Y como la capacidad de imponer la voluntad a otro. En este tipo de control del proceso productivo se podrían controlar los insumos, la maquinaria y el equipo, la distribución del espacio físico, el tiempo de trabajo, las operaciones a realizar, la calificación, los conocimientos, las interacciones dentro del trabajo, la cultura y la subjetividad y las relaciones laborales.

Es así que el concepto de control clásico está fuertemente influenciado por Weber al definir el control como un tipo de control burocrático, en un sistema de control basado en la racionalidad y la regla para el logro de los fines, es el conocimiento técnico el

elemento sobre el que descansa el ejercicio del control en la administración burocrática y, en consecuencia, también su racionalidad, como se lo expone Mouzelis (1975, pág. 46) “[...] reglas que tratan de regular la estructura y proceso totales de la organización en razón tan solo del conocimiento técnico y para lograr el máximo de eficacia”.

En la distinción que hace Merton entre funciones manifiestas y latentes, en la burocracia, las funciones manifiestas, serán las conductas positivas consecuencia de las reglas prescritas, por lo tanto, son esperadas, observables y reconocidas por los autores de ellas, es decir, son el resultado del sistema de control; las segundas, las funciones latentes no son esperadas ni poseen reconocimiento por la estructura de control, esto es, sirven como un mecanismo de adaptación o a otros objetivos. De este modo, la estructura de control posee funciones manifiestas y latentes.

Sin embargo, algunos autores como Crozier y Cohen (en Hirsch Adler, 1997) consideran que la ineficacia de la burocracia se origina en el cumplimiento rígido de las reglas, al haber una centralización extrema de responsabilidades, que provoca que el trabajador pierda la identificación con la función que realiza con mecanismos defensivos de resistencia, al seguir normas impersonales y centralizadas, generando que los directivos aumenten las reglas y el control, y se dé un círculo vicioso. Así, las conductas individuales y grupales en una organización son manifestaciones de las relaciones de poder entre ellos; las reglas no pueden, por sí mismas, controlar exactamente y plenamente toda la actividad organizacional porque esta depende de las personas.

Para autores de los Estudios organizacionales, el control se puede analizar de dos formas: la primera hace referencia a un control efectivo del comportamiento esperado sobre los subordinados en la realización de sus actividades para el logro de los fines de la organización (Hatch, 1997). Y la segunda se refiere a la función de asegurar que las actividades están produciendo los resultados deseados, se habla entonces de un control como forma de supervisar los resultados obtenidos para si es necesario tomar medidas correctivas (Gigliani & Bedeian, 1974).

La estructura de control tiene como propósito fomentar que las personas exhiban una conducta funcional en las organizaciones, sin embargo, Stewart Clegg comenta que cuando el control se desvanece, aparecen los problemas, y se da un ejercicio abierto del poder (De la Rosa, 2008), la función del control consistirá entonces en evitar el ejercicio abierto del poder en una organización.

Sin embargo, en la medida en que las formas de control sean más coercitivas se incrementa la posibilidad de un conflicto en el trabajo. El mejor mecanismo de control es, entonces, aquél que se basa en el consenso y la aceptación de las medidas dentro del proceso productivo en donde trabajadores y dirección se coordinan de manera cotidiana (Burawoy, 1989). Lo dicho por este autor le otorga un peso imprescindible al aspecto subjetivo para explicar la dinámica de la organización del trabajo, en donde los trabajadores también tienen la posibilidad de actuar y de oponerse a las medidas de tal forma que su resistencia haga surgir el conflicto y con éste la disposición de la negociación en el lugar de trabajo, esto no indica que no existan regularidades, normas y procedimientos que seguir de manera obligatoria y que la falta de su cumplimiento origine sanciones en las que incluso los propios trabajadores estén de acuerdo, lo que permitiría el establecimiento de tendencias específicas de control que son reconocidas y validadas tanto por los trabajadores como por la dirección de la organización. De acuerdo con Edwards:

Surgen conflictos en torno a la forma en que se debe organizar el trabajo, al ritmo de trabajo que se debe establecer, a las condiciones en las que deben trabajar los productores, a los derechos de que deben disfrutar los trabajadores y a la forma en que deben relacionarse entre sí los diferentes empleados de la empresa (Edwards, 1983, pág. 144).

Pero Edwards distingue el control de la coordinación, aduciendo que ésta última es necesaria en toda producción social, debido a que es una labor que implica la actividad de una cantidad importante de personas. A su vez, el sistema de control coordina tres elementos: la dirección, la evaluación y la disciplina. Existiendo, de acuerdo a diferentes momentos de su desarrollo, tres formas particulares de control: el simple, el técnico

(control directo dentro del proceso operativo de producción, por ejemplo, con la cadena de montaje) y el burocrático, se basa en el principio de insertar el control dentro de la estructura y la institucionalización del poder jerárquico.

Hasta este momento el control es visualizado por estos autores como un medio funcionalista y mecanicista, como propósito alcanzar las metas de la organización que incluye aspectos como selección, capacitación, procesos de socialización, burocracia, formalización y medidas de resultados. Además de que distinguen dos tipos de control: el control por supervisión y el control por resultados. El primero, lo efectúan los supervisores hacia los subordinados de acuerdo al cumplimiento de los fines u objetivos establecidos; y el segundo, el control por resultados se da como forma de tener medidas cuantificables como evidencia del desempeño del personal, y en las organizaciones a mayor nivel mayor control por resultados, a menor nivel mayor control por comportamiento. Sin embargo, ambos controles coexisten.

No obstante, y aún asumiendo que por lo menos en Burawoy existe un avance fundamental con relación a dar cuenta del elemento subjetivo como aquél que se encuentra mediando entre las estructuras que rigen el proceso productivo y la acción de los sujetos, queda un vacío importante para lograr observar más a detalle su contenido integral, por lo menos, la manera en que los sujetos construyen el sentido de su actividad laboral cotidiana, de manera importante, la forma en que significan la mayor o menor condición de control al que se encuentran subordinados y el grado de autocontrol que puedan poseer, y cómo todo esto impacta de forma directa en la conformación de una específica forma de subjetividad: la construcción de la identidad con relación al proceso de trabajo.

En este sentido De la Garza (2010) comenta que las formas de control 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.

El control, por lo tanto, puede ayudarnos a explicar una realidad laboral de trabajo no clásico (explicaremos en el siguiente apartado) que considera como objeto de explicación procesos laborales heterogéneos en donde las relaciones sociales de trabajo pueden ser múltiples y en los que no existe una definición específica o única de los actores con respecto a quien detenta el control, y, lo que es más importante, ni siquiera tenga que establecer como necesario el que dicho control se limite al aspecto del proceso de trabajo sino que tenga que ver en mayor medida con la intención de controlar otros aspectos relacionados con ello, como puede ser la tecnología.

Pero si se habla de un trabajo no clásico, el control también se da por parte del cliente al ejercer presión simbólica para que se realice el trabajo en los tiempos, espacios y calidad esperada, manifestándose en interacciones, peticiones, reclamos, el uso de la fuerza física o simbólica por parte del cliente o del trabajador. Sin embargo, el control también se puede ejercer sobre los clientes al hacerlos partícipes de las actividades para que reciban un servicio, como es el caso de las tiendas de comida rápida como McDonald's (De la Garza, 2011a).

En los trabajadores subcontratados es posible encontrar una forma de control autónoma del trabajador sobre sus medios de trabajo, así como de su proceso laboral en general, o de una forma específica en la que debe ser ejecutado el trabajo, ya sea impuesta o negociada, y en esta dinámica existente de estructuras, subjetividades y acciones entre la organización y control, se plantea la contingencia en el proceso de trabajo debido a la capacidad de los trabajadores de no aceptar pasivamente las medidas impuestas sino de contribuir al establecimiento de mecanismos de control y de organización del proceso de trabajo de acuerdo a las necesidades de producción sin que se implementen de una manera totalmente vertical por parte de la dirección empresarial.

En este caso, el control ejercido al trabajador subcontratado se dará por medio de las dos organizaciones involucradas (la contratista y la cliente). Se habla entonces de un control ampliado en el sentido de que interviene el cliente en el proceso de trabajo y las

subjetividades de los actores involucrados dependerá de las acciones e interacciones de acuerdo a la subjetividad particular de cada uno (De la Garza, 2011b).

Lo interesante de observar el control en la Subcontratación es analizar qué significado le da al trabajador subcontratado al ubicarse en medio de dos patrones, ¿quién ejerce más control sobre él? y ¿por qué? y ¿qué significado le da el trabajador a esta situación?

Algunos autores como Alvesson, M. y H. Willmott (1997, en Montoya, 2007) analizaron a la identidad como una forma de control que necesita ser reconocida para promover la emancipación de los trabajadores. Aunque el estudio de la identidad no se relaciona mucho con las formas de control, es importante analizar el control como un medio de generación de la identidad por los significados que los trabajadores generan de acuerdo a sus experiencias que definirán su sentido subjetivo e identitario.

De lo dicho hasta aquí sobre el control podemos extraer algunas afirmaciones sobre este concepto. Ante la necesidad de control pueden surgir estructuras, tales como reglas y leyes que lo institucionalizan. Además, el establecimiento de ciertos valores asociados al correcto ejercicio del trabajo y los incentivos para su desarrollo, son también formas de control. Son de relevancia las resistencias que ejercen los trabajadores, ya que éstas influyen sobre el propio control, es decir, a pesar de que exista un control, siempre habrá un espacio de posibilidades de acción para los sujetos. Y el conflicto en el trabajo, puede darse también entre los trabajadores o con los clientes.

Teniendo en cuenta los diferentes actores involucrados en la subcontratación laboral, el poder para ejercer control puede estar dividido entre ellos. Es decir, el poder y el control no son generales y no están en manos de un solo actor, sino que se distribuye de maneras diversas. Esto implica que las resistencias que ejerzan los sujetos sometidos al control también son diversos y pueden revestir exteriorizaciones diferentes según hacia quien se dirijan y la materia que está siendo controlada. En nuestro caso de

estudio, debemos preguntarnos cómo opera el control, quién lo ejerce, bajo qué mecanismos y estrategias se desarrolla.

2.6. Trabajo no clásico

Para fines de esta investigación, nos apoyamos del enfoque de trabajo no clásico al considerar que, en la subcontratación laboral el cliente ocupa un papel importante, y explicamos por qué. El trabajo en su aspecto más básico de acuerdo a De la Garza (2011a) puede entenderse como la transformación de un objeto de trabajo como resultado de la actividad humana utilizando determinados medios de producción tanto material (separables de quien lo produce o lo consume) como inmaterial (servicios producidos, circulados y consumibles en el mismo momento e incorporados a la subjetividad del consumidor), además de que este posee aspectos objetivos y subjetivos resultado de la interacción en el trabajo que están embebida de significados.

Como se habla de una producción inmaterial, esto implica que hay productos que no se pueden almacenar, porque existen solo en la subjetividad de los participantes, que no se puede generar sin el cliente en el acto de la producción y que pueden ser objetivadas de forma física como subjetivadas por el cliente, como es el caso de obras de teatro o el trabajo de los taxistas (De la Garza Toledo, s/f).

El trabajo no clásico, involucra un concepto más ampliado de trabajo, que se caracteriza por ser un trabajo que implica la participación del cliente en la generación del servicio, e intercambios simbólicos entre este y el trabajador. En otras palabras, en este tipo de trabajo se producen interacciones que a su vez generan símbolos que se transmiten al cliente o porque el producto es la interacción misma y existirá en la subjetividad de los participantes, además de que implica un control ampliado en el cliente y en otros actores como pueden ser proveedores (De la Garza, 2013). El trabajo no clásico es un trabajo

interactivo, con relaciones que en el trabajo se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente y que influyen en el desempeño laboral, con una producción inmaterial que involucra un control ampliado en el proceso de trabajo.

Así también, existen diferentes tipos de trabajos no clásicos; el *tipo I* se realiza en espacios fijos y cerrados, con interacción directa de los clientes, que puede ejercer control como presión simbólica para la realización del trabajo en el espacio y tiempo esperado y con la calidad requerida; y las presiones se pueden traducir en interacciones, peticiones o reclamos por parte del cliente. Además de que el producto o servicio se genera en el momento del consumo. Ejemplos de este tipo lo encontramos en trabajadores como acomodadores y cajeras de supermercados y empleados de restaurantes. El tipo de II de trabajo no clásico es aquel que se realiza en locales o lugares fijos o móviles y en espacios abierto a las interacciones con sujetos diversos en el territorio. En esta categoría se encuentran los vagoneros, ambulantes, tianguistas, taxistas microbuseros. Y tipo III de trabajo no clásico se realiza en espacios fijos y cerrados privados, empresariales, con interacciones precisas con patrones, proveedores y clientes, o como es el trabajo a domicilio. Y es en esta tercera posición en que nuestra investigación se encuentra, al analizar a los trabajadores subcontratados que laboran en organizaciones, pero que además este tipo de trabajo está influenciado por condiciones específicas para ser contratados (educación, calificación y experiencia laboral, género, etc.), se sitúa en estructuras macro que tal vez no perciban pero que influyen en las posibilidades de empleo como el crecimiento o crisis de la economía o las estructuras del mercado; o en estructuras micro como las estrategias de la gerencia de manejo de personal o de relaciones laborales, entre otros (De la Garza, 2011a).

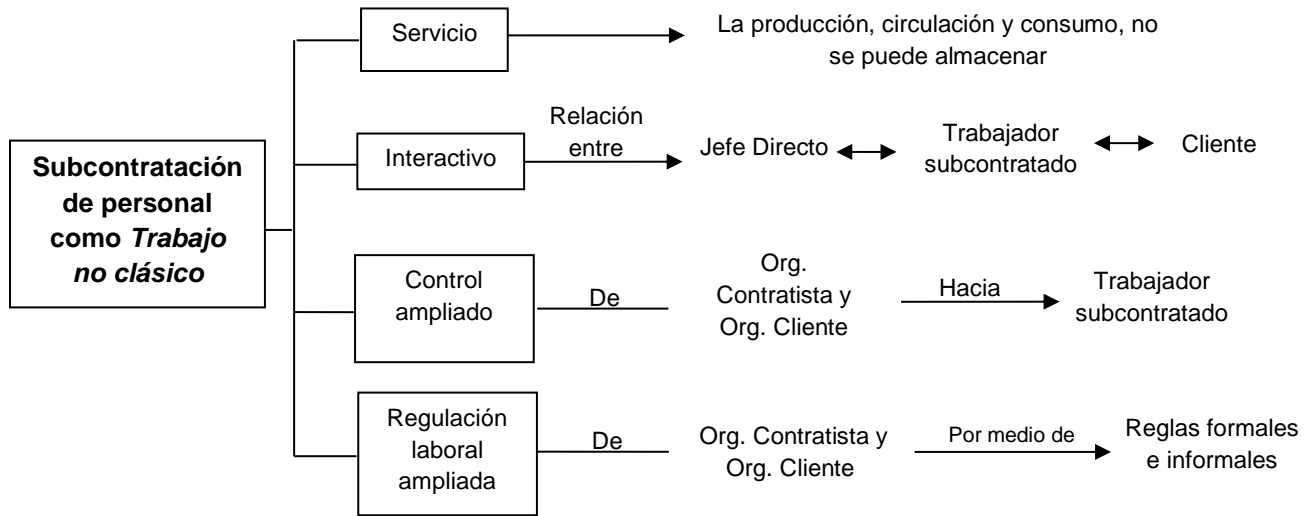
En resumen, el trabajo no clásico, pueden implicar la incursión del cliente en el proceso de trabajo y con ello la necesidad de ampliar los conceptos de producción, de control, de relación laboral y de construcción social de la ocupación al menos a un actor más que no es el patrón ni el trabajador. Pero también el trabajo no clásico es aquel en el

que el componente simbólico del producto puede predominar sobre las objetivaciones físicas de los productos (De la Garza, 2010, pág. 30).

2.6.1. La subcontratación de personal como trabajo no clásico

La Subcontratación de personal se puede entender como *trabajo no clásico* en varios sentidos. Primeramente, porque implica la participación de un tercero (el cliente) en el proceso productivo, además de que la producción, circulación y consumo se dan en un solo acto que evita que el producto del trabajo no pueda almacenarse (De la Garza, 2017). Pero también se da un control ampliado que implica conflicto y resistencias, al existir un superior en la organización contratista que es el que contrata directamente al trabajador y el que lo puede despedir, pero también se encuentra el cliente o clientes (organización contratante) que definirá la carga de trabajo y las actividades específicas del trabajador, y es a este al que le entregará el trabajo solicitado. Es entonces que el control se encuentra mediado entre un superior de la organización contratista y otro superior de la organización contratante (cliente); y donde se dará también una regulación laboral ampliada, por medio de un Contrato Individual de Trabajo (CIT) y por el intercambio y las reglas formales e informales. Puesto que la subcontratación que analizaremos se centra en la prestación de servicios de nóminas como una producción inmaterial entre organizaciones y la ubicamos en el tercer tipo de trabajo no clásico que se realiza en espacios fijos y cerrados privados con intervención del cliente (De la Garza, 2010).

Figura 3. La Subcontratación de Personal como Trabajo no Clásico



Fuente: Elaboración propia con base a De la Garza (2010)

3. Perspectiva metodológica

El principal interés de esta investigación es identificar, interpretar y comprender la la subjetividad e Identidad Organizacional que se genera y se construye en la estrategia de Subcontratación laboral, por medio de los factores culturales, las relaciones de poder y el control.

Para abordar el problema de investigación planteado anteriormente, es de importancia partir de una base epistemológica que dé cuenta de cómo observamos la realidad; así como de una metodología que permita abordar el objeto de estudio. Es así que el objetivo de este apartado es discutir las diferentes posturas metodológicas, para poder plantear nuestra postura metodológica de la investigación.

El quehacer investigativo en las Ciencias Sociales ha estado marcado por una larga discusión sostenida entre diferentes enfoques metodológicos, donde se ubican tres grandes perspectivas: el positivismo (empírico-analítica), la hermenéutica (histórico-hermenéutica) y el Marxismo (epistemología crítica).

A manera de contextualizar el quehacer metodológico. La ciencia empírico-analítica parte del positivismo de Augusto Comte, que tiene como medio de conocimiento el método hipotético-deductivo como el único método científico, en el cual se parte de las deducciones de la teoría para generar hipótesis que son verificables, se sustenta en el establecimiento de relaciones causales para explicar los hechos sociales, considera que los elementos externos determinan en gran medida el modo de pensar y actuar de los individuos, la fiabilidad y la validez de los resultados se apoyan en supuestos estadísticos que permitan contrastar la fortaleza de las relaciones entre las variables, e intenta establecer leyes generales.

Comte define el problema del positivismo a la "demarcación² y sus criterios entre ciencia y metafísica", es decir, se define la aplicación del método científico y del dato empírico como criterio de demarcación, llevando a concebir una ley social que se impone sobre los hombres y en donde la tarea de la ciencia consiste en enseñar al hombre a actuar de acuerdo a legalidades que es incapaz de modificar.

Más tarde, el positivismo tuvo sus dificultades que se hicieron notables en las discusiones del Círculo de Viena conformado por personajes como Carnap, Neurath, Waisman, Hempel y Godel al intentar crear un solo lenguaje para toda la ciencia, primero en la lógica de los enunciados significativos y, segundo, en su verificación. Así, Popper (1980) postula los principios del racionalismo crítico a partir de la concepción de la falsación, frente a la verificación como indicadora de verdad, proponía que todos los enunciados de la ciencia deberían ser construidos a partir de *enunciados elementales*, basados directamente en la experiencia. Con lo anterior, la ley ya no podía ser considerada como una proposición universal y, por tanto, como falsa o verdadera sino como *un enunciado, que, sólo proporcionase las reglas para construir proposiciones singulares verificables*, reducido a la lógica del lenguaje, y a las transiciones entre lo teórico y lo observacional (De la Garza, 1988).

Es así que, aunque el positivismo es la corriente que logra reflexionar a su manera con mayor precisión acerca del significado de los grandes avances de las ciencias naturales desde finales del siglo XVIII, el fracaso del positivismo queda sintetizado en la incapacidad de reducir la investigación científica a una simple lógica. "El positivismo con su método hipotético-deductivo fracasó en querer reducir el proceso de investigación científica a una lógica abstracta, ahistórica, y desubjetivada" (pág.16); las teorías reales solo se asemejaban parcialmente a los sistemas hipotéticos-deductivos, las relaciones entre teorías e hipótesis son más complejas que simples deducciones y

² La demarcación se refiere, dentro de la filosofía de la ciencia, a la cuestión de definir los límites que deben configurar el concepto "ciencia". Las fronteras suelen establecerse entre lo que es conocimiento científico y no científico, entre ciencia y metafísica, entre ciencia y religión.

este método ya no aparecía tan seguro contaminado de valores, ideología, cultura, historia. El positivismo solo toma como objetivo el conocimiento científico, ignorando el conocimiento especulativo proveniente de la metafísica y de la religión, fomentaba una sola ciencia y un solo método que quedaba corto para explicar la realidad.

A finales del siglo XIX y principios del XX, intelectuales como Dilthey (1833-1911) o Max Weber (1964) ofrecen una nueva forma de acceder a la realidad al señalar la diferenciación entre ciencias naturales y las ciencias sociales, es decir, no había un solo método sino varios, y se considera al hombre como un sujeto histórico, donde la realidad se construye de forma general y de forma particular. De forma general mediante la comprensión del sentido de acuerdo a una postura histórica permeada de significados particulares y lingüísticos. Y de una forma particular en la cotidianidad del sentido subjetivo de los actores para acceder a sus experiencias (Weber, 1996).

En un contexto donde prevalece el naturalismo, surge la hermenéutica como una opción que desarrolla una crítica a las concepciones heredadas del naturalismo duro, proponiendo un método basado en el análisis de la subjetividad, de la comprensión e interpretación del hombre, de su acción e interacción con los otros, con la finalidad de contribuir al estudio de la actuación del hombre en las sociedades modernas (De la Garza, 2011b).

Es así que el análisis hermenéutico se apoya del paradigma interpretativo-comprensivo; para rescata los elementos del sujeto tomando como eje fundamental el proceso de interpretación. El referente del análisis hermenéutico será entonces la existencia y la coexistencia de los otros que se da externamente, a través de señales sensibles; en función de las cuales, y mediante una metodología interpretativa se busca traspasar la barrera exterior sensible de acceder a su interioridad, esto es: a su significado.

A partir de la tercera postura, la Marxista (epistemología crítica) que analiza a la realidad como una situación concreta, social e histórica, que se encuentra en un continuo movimiento y de reconstrucción permanentemente a partir de la propia praxis de los

sujetos involucrados en cuento a sus particularidades históricas, culturales y lingüísticas (De la Garza, 2011b), es que retoma la perspectiva del *Configuracionismo* latinoamericano (s//f) de ver a la totalidad a través de una triangulación compuesta de *estructuras-subjetividades-acciones*. En el siguiente apartado se expondrá más a detalle los elementos que integran el paradigma configuracionista de donde surge parte de nuestra propuesta metodológica.

3.1. Postura metodológica: *Configuracionismo*

Nos queda claro que se ha generado un campo fructífero e inacabado de búsquedas entre diferentes aproximaciones a la problemática de la subjetividad en las ciencias sociales y de las reelaboraciones de la teoría social, en medio de las limitaciones tanto del funcionalismo y el estructuralismo, y a la luz de la crisis del Positivismo lógico, por tales sucesos, Enrique de la Garza desde principios de la década de 1980, retomando la línea genética de la propuesta *Configuracionista* que parte de Marx con el sujeto-objeto y que continúa con Gramsci, Adorno y Edward Thompson en sus aportes a las teorías de la agencia, de la cultura y la subjetividad, que propone el concepto de configuración entendido como una red de características o de propiedades del objeto que se relacionan y que se extraen de la realidad (De la Garza, 2010, pág. 49). De la mano con el concepto anterior, el *Configuracionismo* es una propuesta teórica-metodológica que reconstruye la realidad, que parte de una concepción marxista de una realidad en constante transformación, y en que el camino de la construcción de conocimiento no sería el de la prueba de las hipótesis, sino la reconstrucción de la Totalidad concreta al objeto, que se traduce como construcción de configuraciones de configuraciones.

La Metodología *Configuracionista* no es una receta, es una guía con una postura diferente al positivismo y al método hipotético-deductivo (De la Garza, 2012b) y a diferencia de este incorpora la discusión sobre la subjetividad de los sujetos sociales como mediación entre las presiones estructurales y la definición de espacios de acción

viable; y 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, pág. 235). Esta propuesta parte de que lo real tiene una dimensión objetiva y otra subjetiva que se articulan en múltiples niveles, además de que la realidad se encuentra mediada por el lenguaje, la cultura y la subjetividad. Los sujetos desde esta perspectiva 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 cuanto respecta al triángulo estructuras-subjetividad-acción, base de la propuesta *configuracionista*, plantea que las acciones se encuentran limitadas por estructuras que no eliminan la capacidad del sentido, que, al contrario, cuando se presente el momento estos límites pueden generar acciones, en donde la práctica y la subjetividad se conectan y el significado generado acompaña el resultado; reconociendo que en la acción están presentes, la cultura, el poder y el interés.

Se parte de que en los procesos sociales interviene estructuras de diversos órdenes (económicas, políticas, culturales, discursivas, emocionales, cognitivas, etc.) lo que le da un sentido heterogéneo en el tipo de prácticas que las forman y los niveles de realidad en que se desenvuelven, además de presentar discontinuidades y contradicciones entre las dimensiones que las componen. No todas ellas influyen por igual en todo fenómeno social, sin embargo, estas estructuras presionan las formas de acción o de conciencia y que para traducirse en acciones tienen que pasar por la subjetividad de los sujetos sociales. Por eso no las entendemos como sistemas sino como configuraciones que se objetivan en relaciones, instituciones, subjetividades, objetos simbólicos, normas sociales, ordenamientos jurídicos y procedimientos burocráticos (De la Garza, 2006). En esta medida, se puede hablar de configuraciones estructurales como aquellas redes de relaciones entre diversos niveles estructurales de diversas áreas de relaciones sociales.

Es así que los niveles estructurales, al presionar a los sujetos pasan por el aparato de construir significados o subjetividad para convertirse o no en acciones. De esta manera, la construcción puede ir de un énfasis en la configuración estructural a otra con énfasis en lo subjetivo, lo que implica la identificación de códigos subjetivos donde los significados son procesados subjetivamente utilizando códigos que proceden de la cultura. Estos códigos pueden ser de orden cognitivo, emocional, estético, moral y vincularse unos con otros. Se habla entonces de una configuración subjetiva, donde la subjetividad es en su forma sintética el proceso de dar sentido a una situación concreta (De la Garza, 2003a), y decidir su acción. Asumimos que la acción está envuelta de significado, por el hecho de que los sujetos requieran del entendimiento para interactuar, pero la acción también es poder de convencer, engañar e influir, así como para vencer, ganar, dominar, apoderarse y colonizar, en función reproductiva o productiva (De la Garza, 2003a).

Las estructuras, la subjetividad y las acciones son producto de articulaciones heterogéneas y discontinuas a diferentes niveles y penetrados entre sí. Desde este enfoque la realidad no capta a cada uno por aparte, sino que lo hace desde las articulaciones entre ellos; articulaciones sólo captables en proceso, pues son movimiento. Las estructuras presionan, posibilitan y canalizan interacciones mediadas por procesos de dar sentido, y brindan a los sujetos la percepción e interpretación sobre las cuales desarrollan su acción y toman decisiones (De la Garza, 2001b). Es de esta manera que la configuración acepta las contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones. Además, les otorga un papel central a los sujetos en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006).

A nivel teórico-conceptual, pueden existir configuraciones como conceptos desarticulados de sus teorías de origen, que pueden ser mezclados con términos del lenguaje cotidiano en distintos niveles y con relaciones fuertes o débiles. (De la Garza, 2010, pág. 48). A nivel metodológico, la configuración es una guía heurística para ordenar y captar la realidad como arreglo de configuraciones estructurales, subjetivas,

y acciones. A nivel de estructuras, las configuraciones pueden ser de relaciones sociales, artefactos, monumentos o instituciones; pero también de costumbres, rituales, mitos, reglas y códigos para dar significados (De la Garza, 2012b). A nivel de las acciones, las configuraciones se pueden ver como articulaciones de relaciones o interacciones, permeadas por el poder y la cultura, como intercambio y construcción de significados, presionadas por estructuras objetivadas de las que los sujetos pueden ser conscientes o no, establecidas a partir de o con anclaje en algún mundo de vida (De la Garza, 2010). A nivel de la subjetividad, las configuraciones subjetivas serían redes específicas o de códigos para dar sentido a la situación concreta (De la Garza, 2010).

Con lo anterior podemos decir, que nos apoyamos de la metodología *configuracionista* para analizar la Identidad Organizacional en la subcontratación laboral y *outsourcing*, por medio de la relación que existe entre las estructuras, subjetividades y acciones, en sus diferentes niveles organizacionales.

3.2. Planteamiento metodológico

Como se mencionó anteriormente, nuestra postura es *configuracionista* y en esta perspectiva la realidad es dinámica, con una parte objetiva y otra subjetiva que se articula por niveles de relaciones entre estructuras, subjetividades y acciones. Por otro lado, el objetivo de esta investigación es identificar, interpretar y comprender el sentido subjetivo y de identidad que se generan y construyen en los empleados de la subcontratación laboral. En otras palabras, se busca investigar y explicar qué condiciones de carácter estructural, de interacción social y subjetivas definen y propician el proceso de construcción de identidad en trabajadores subcontratados que desarrollan sus prácticas laborales en trabajos no clásicos.

El decidir estudiar a la identidad como configuración es porque en las investigaciones realizadas en los Estudios Organizacionales no existe hasta el momento una

investigación enfocada al estudio de la Identidad Organizacional desde esta perspectiva metodológica, así también consideramos que el estudiarla por niveles entre estructura, subjetividades y acciones nos proporciona una visión más completa de la realidad, para comprender de mejor forma el tejido de configuraciones que se genera en torno a la generación o no de la identidad Organizacional en la Subcontratación y *outsourcing* de personal.

Es así que siguiendo el razonamiento de la propuesta *configuracionista* se propone pensar a la identidad como una configuración que se encuentra influenciada por otras configuraciones que la permean. Y es por eso que habla de una configuración de configuraciones. Siendo el objetivo de esta investigación como antes se mencionó el identificar los códigos culturales y subjetivos del control y el poder que están presentes en la actividad laboral, al hablar de un trabajo no clásico donde interviene el cliente de una forma interactiva, y, por lo tanto, puede formar parte de los actores que influyen en la generación de la identidad, ya sea con el trabajo, con la organización o con ambos. El análisis se hace a través de la configuración sociotécnica, conformada por los elementos con los que interactúa el empleado para realizar su actividad diaria en el trabajo, como es la tecnología.

Al realizar la investigación en organizaciones donde su forma de contratación es por *outsourcing* la identidad puede ser el resultado de diversas relaciones sociales donde la subjetividad, relaciones de poder y control, así como las resistencias tienen un papel primordial en la construcción o la no generación de la identidad organización en escenarios diversos (ya sea porque trabajan en la organización de que los contrata directamente o en la organización cliente) y se relacionan con una diversidad de sujetos diferentes a ellos (superiores, clientes, trabajadores no subcontratados, entre otros).

Consecuente a lo anterior, para poder abordar metodológicamente nuestro problema de acuerdo a esta propuesta *configuracionista* y el enfoque de trabajo no clásico, delimitamos de manera analítica las configuraciones de nuestros conceptos ordenadores – configuración sociotécnica, cultura organizacional, subjetividad,

relaciones de poder, control, proceso de trabajo y relaciones laborales ampliadas – sin dejar a un lado de que en el camino se pueden incorporar nuevos conceptos o abandonar otros.

La propuesta del enfoque de trabajo no clásico y de los conceptos ordenadores propuestos en esta investigación nos permiten ampliar el análisis de la identidad, de una manera que no ha sido abordada por los Estudios Organizacionales, pero además de que incorpora conceptos de análisis que han acompañado varias investigaciones sobre Identidad Organizacional pero la diferencia radica en que han sido ampliados de manera tal que pueden dar cuenta de aspectos diferentes que no han sido contemplados.

Es importante mencionar que las relaciones entre los trabajadores subcontratados se encuentran influidas por determinadas estructuras que en la interacción adquieren significados. Por lo cual en el nivel estructural lo que interesa es analizarlas como hechos que constriñen a la acción y a la producción de significados. En tanto que, en la subjetividad, nos interesa identificar qué códigos de la cultura organizacional son tomados por los trabajadores subcontratados y de qué manera son articulados para dar significado a la situación concreta y el significado que generan. Por lo que nos preguntamos ¿de qué manera se generan los significados?, identificar ¿qué códigos de la cultura son tomados de los trabajadores?, ¿de qué manera son articulados para dar significado a la situación concreta? y el significado que generan.

Por lo tanto, presentamos a continuación los conceptos ordenadores de los que partimos para realizar nuestra investigación y al final del apartado resumiremos en cuadros las dimensiones de cada concepto y los indicadores concretos de análisis.

3.3. Operacionalización de los Conceptos ordenadores

3.3.1. Configuración socio-técnica

Uno de los componentes estructurales de nuestro estudio es la 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, y que en palabras de Enrique de la Garza (2010, pág. 139) se compone del “[...] el nivel tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, el tipo de relaciones laborales, cierto perfil de la mano de obra y culturas del trabajo, gerenciales y empresariales, con posibles contradicciones estructurales entre sus partes y con relaciones duras y laxas entre estas”, esto si hablamos de una análisis interno de la organización, pero si se trata de un análisis externo se refiere a estructuras de segundo nivel e implica la relación de la organización con otras actores como pueden ser los clientes o proveedores “[...] con el mercado de trabajo local, con culturas e instituciones y actores sindicales y políticos, con el mercado del dinero y de la tecnología, enmarcados en cierta normatividad jurídica no solo laboral, formando o no *clústers* y cadenas productivas.” (De la Garza, 2010, pág. 139). Y el último nivel de análisis se refiere a estructuras de nivel macro donde se relacionan sujetos de corporaciones globales y políticas económicas nacionales, regionales y globales en donde se encuentran “[...] la macroeconomía, el mercado interno y externo, los intercambios sectoriales económicos.” (De la Garza, 2010, pág. 139).

En esta investigación nos interesa solo estudiar lo estructural a nivel interno de la organización la cual se conforma de los siguientes elementos:

✓ **Tecnología**

Se refiere al tipo de conocimiento científico aplicado a la producción, para lo cual es necesario observar el proceso de trabajo, de tal manera que podamos establecer como la tecnología se vincula con el proceso de trabajo, así como si la tecnología permite

llevar a cabo el trabajo sin problemas resolver las demandas del cliente. De aquí surgen cuestionamientos que tiene que ver con ¿Qué tan positivos o negativos son los efectos tecnológicos en el trabajador? y aunque la tecnología ha simplificado los procesos de producción en lo laboral y le brinda un sentido de competitividad a las organizaciones; el proceso de trabajo se puede ver afectado cuando existe gran dependencia de lo tecnológico y provoque retrasos o impedimentos en la actividad laboral cuando llegara a fallar, sin mencionar que cuando las organizaciones optan por apoyarse fuertemente en lo tecnológico también optaran mayormente por reclutar talento más especializado y calificado, lo que provoca que el trabajador tenga que estar calificado para poder aspirar a un puesto y ser parte de la organización.

Enrique de la Garza (1998) hace una clasificación de la tecnología en tecnología “dura” y tecnología “blanda”:

- Tecnología "dura": se integran aspectos relacionados estrictamente con lo técnico como la maquinaria, equipo, sistemas de abastecimiento, sistemas de máquinas, dispositivos, características de ensamble y flujos de procesos.
- Tecnología “blanda”: se refiere a la calificación y da cuenta concretamente a las formas y características organizacionales referidas a la distribución de la mano de obra, a los conocimientos habilidades y responsabilidades en el proceso de producción, complejidad en las tareas o funciones, trabajo en equipo, estrategias de control, niveles jerárquicos (organigrama a través de la distinción del tipo de puesto), así como, la asignación de niveles de mando, planeación, supervisión y ejecución. Este tema se desarrollará en un apartado específico más adelante.

Bien se sabe que la tecnología que utilizan las organizaciones responde a un carácter heterogéneo con distintos niveles en cuanto a la complejidad en el uso de la tecnología para su aplicación en los distintos procesos laborales, así también, al haber procesos de productivos o servicios específicos que requieren un tratamiento diferente y especial del resto, o, por estar condicionadas a las actualizaciones y desarrollos tecnológicos

que suceden a gran velocidad, lo que habla de una flexibilidad en los avances tecnológicos.

Autores como (Mejía, 2004) comentan que la tecnología podría visualizarse como una forma de cultura que se caracteriza por la capacidad de entender, predecir, y controlar los fenómenos que rodean al ser humano, así también, que cuenta con reglas propias, estableciendo la prioridad en la producción, el trabajo, la predicción, el control y la abundancia material, generando una racionalidad propia de tipo instrumental, convirtiéndola en objeto legitimador del dominio de quienes la controlan y orientada por la relación de poder, lo que abre la puerta a nuevas formas de trabajo con nuevos procesos de resistencia y transformación.

En ese mismo sentido, la tecnología se utiliza también como un componente para ejercen control a los subordinados ya sea por parte de los superiores directos en el trabajo mismo, pero también por parte del cliente que lo evalúa y controla por medio de dispositivos tecnológicos (como teléfonos o portátiles para el envío de mensajes). Es decir, la tecnología facilita el control afectando a los trabajadores en términos de sus calificaciones, sus resultados en el proceso de trabajo; y puede generar resistencia e inconformidad por parte de los trabajadores (Hall, 2010).

Como se menciona anteriormente las estructuras presionan de diversas formas, como es la tecnología, es de esta manera que pretendemos analizar cómo los sujetos al interactuar con la tecnología dan sentido e influyen en sus acciones. En el caso de los trabajadores subcontratados que brindan servicio de nóminas, se apoyan de sistemas computacionales para realizar la mayoría de los procesos e incidencias a petición de sus clientes, y muchas de las ocasiones estos sistemas no son muy amigables o presentan deficiencias en cuestiones de velocidad, requerimientos del sistema u operaciones programados, lo que provoca que el trabajador experimente una serie de aspectos que entran en conflicto al afectar el proceso de trabajo.

Lo que hace plantearnos preguntas referentes a ¿Cuáles son las condiciones de la tecnología que utilizan los trabajadores subcontratados para la realización de sus funciones? ¿Qué tan importante es la tecnología en la construcción de la identidad organizacional de los trabajadores subcontratados? ¿Cómo influye la tecnología en el proceso de trabajo del empleado subcontratado?

✓ **Relaciones laborales**

Se define a las relaciones laborales como las relaciones que se dan entre el capital y el trabajo en el proceso inmediato de producción, los cuales pueden ser formales e informales. Las relaciones formales pueden expresarse mediante contratos colectivos o reglamentos internos incluyendo 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 y las relaciones informales se expresarían según las costumbres laborales (De la Garza, 2010; Köhler & Martín, 2005).

Reconociendo la importancia de los actores, 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 clásico³ y entra el concepto de relaciones laborales ampliadas las cuales se conciben como interacción social que escapan de la definición clásica del contrato entre patrón y

³ 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).

trabajador subordinado y remunerado y se insertan en tendencias como la subcontratación (De la Garza, 2017).

Y se pueden definir como el conjunto de relaciones sociales que se generan en el trabajo y se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente en este y que influyen en el desempeño laboral (De la Garza, 2011a), la relación laboral ampliada se concibe como interacción social “[...] con sus atributos de práctica e intercambio de significados dentro de determinadas estructuras, los actores a considerar no tendrán que ser solamente los que contratan fuerza de trabajo y quienes son contratados, dependiendo del tipo de trabajo pueden ser actores muy diversos no necesariamente interesados en la producción de un bien o un servicio determinado como la venta ambulante” (De la Garza, 2010, pág. 134).

En este tipo de relaciones laborales ampliadas se pueden observar relaciones flexibles que son aquellas que devienen de las nuevas estrategias gerenciales de organización del trabajo, mediante prácticas como la contratación de eventuales y subcontratados, mayor movilidad interna y polivalencia de trabajadores, o a través de nuevos esquemas de remuneraciones. Lo cual lleva a una descentralización de decisiones sobre gestión de la mano de obra, sobre el proceso de trabajo. Y donde se darán diversas formas de flexibilidad en las que se pueden encontrar la (De la Garza, 2002, 1993):

- *Numérica*: Capacidad para cambiar sin restricción el volumen de la fuerza de trabajo, de acuerdo con las necesidades de la producción, ya sea en los contratos de duración limitada o para una tarea definida.
- *Organizacional o funcional*: Capacidad de las empresas para usar la fuerza de trabajo donde sea necesario sin restricciones. De manera 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.

- *Salarial*: Ajustar el salario a la productividad individual y según la jornada de trabajo.
- *Flexibilidad en la contratación colectiva*: Se trata en forma general de la modificación o supresión de cláusulas que a criterio del sector empresarial y del estado estén frenando la productividad.

Las relaciones que se articulan en la subcontratación de personal pueden ser pensadas como relaciones laborales en un sentido amplio puesto que se dan relaciones que involucran diversos actores que participan interesada o circunstancialmente y que influyen en el proceso de trabajo (De la Garza, 2011a). Este es el caso de la subcontratación y el *outsourcing* donde se pueden observar relaciones laborales ampliadas con los clientes, al tener el cliente la posibilidad de incidir en las sanciones hacia los trabajadores, puede presionarlo en sus actividades y/o inferir en el proceso de trabajo

✓ ***Gestión de mano de obra y condiciones laborales***

En la gestión de mano de obra nos interesa conocer los mecanismos y criterios de reclutamiento del personal ya sean internos o externos y la efectividad de estos, y en cuanto a las políticas de selección de personal, nos interesa conocer el proceso de selección de personal, el tiempo promedio para la contratación y el perfil de mano de obra que solicitan, es decir, los datos sociodemográficos (como la edad, escolaridad, género, etc.) y los datos laborales (como son calificaciones, la experiencia laboral en puestos afines, o la capacitación adquirida).

Así también nos interesa conocer la gestión de personal en cuanto a la existencia de planes de carrera en la organización y los esquemas de este, la existencia de

capacitación, y si la hubiera, quién la imparte, y cada cuando se imparte, si hay promociones o no, las políticas de ascensos y despidos.

Las condiciones laborales las vamos a definir como aquellas estipulaciones que tendrían que encontrarse en un contrato laboral de acuerdo a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo, y que se refieren a:

- La jornada laboral (quien la fija, flexibilidad de horarios, existencia y pago de horas extras)
- Salario (quien lo fija y lo paga, cómo se compone, aumentos)
- Vacaciones (quién las otorga, cómo están compuestas)
- Días de descanso (cómo se fijan, quien los otorga, permisos)
- Aguinaldo (hay o no, quien lo otorga, como se compone)

✓ ***Forma de organización en el trabajo***

Para De la Garza (1998), la organización del trabajo se define como el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado bien. Implica una división del trabajo, la supervisión y control del trabajo, las reglas formales e informales de cómo trabajar, los estilos y niveles de autoridad, así como jerarquías de mando y formas de comunicación. El autor define estos conceptos de la siguiente manera:

La división del trabajo puede ser abordada al nivel de las divisiones y departamentos de una empresa, tanto en las líneas de producción (secuencias de transformación del producto) como en la estructura vertical. También puede analizarse como división del trabajo dentro de un departamento en un sentido vertical (estructuras de mando) u

horizontalmente (en la línea de producción como secuencia de trabajos de transformación del objeto de trabajo). Todo trabajo tiene algún nivel de formalización o informalidad en las estructuras de división del trabajo, mandos, jerarquías, formas de trabajar y mecanismos para asignar responsabilidades en los diferentes puestos. La organización del trabajo implica también determinados niveles de autoridad, con sus jerarquías internas y estilos de mando. Por último, la organización del trabajo supone alguna forma de comunicación vertical entre los mandos superiores e inferiores, así como en sentido horizontal, a través de cuyos canales se transmiten las órdenes y se recaba la información sobre los resultados de la producción (De la Garza, 1998, págs. 160-162).

La organización del trabajo es un tema que se ha puesto en la mesa para evidenciar que las antiguas formas de organización han llegado a sus límites y ya no puede dar respuesta a las necesidades crecientes de la competencia producto de la globalización económica. En este sentido, la crítica apunta a las formas rígidas de la organización del trabajo taylorista, la cual presupuso como sustento para elevar la productividad, la segmentación de tareas, la medición del trabajo tratando de reducir los tiempos muertos, la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo en las tareas de control de la calidad y supervisión y mantenimiento en el proceso de trabajo. Sin embargo, estos principios de la organización científica del trabajo no era posible puesto que no son máquinas que responden con apego estricto a lo planeado, y que en el proceso de trabajo siempre se darán espacios de incertidumbre en donde la planeación no se puede dar de la forma estricta.

La organización del trabajo se puede entender entonces como la estructura específica y los procesos (configuración) de distribución y coordinación de las tareas y elementos necesarios para producir determinados bienes o servicios en y entre las unidades de trabajo. Por lo tanto, es importante rescatar esta división de trabajo en los empleados subcontratados, en el sentido de qué tan equitativa es la carga de trabajo entre ellos, la repartición de clientes, el número de procesos o la facilidad de estos procesos, el cómo se da la supervisión y el control al encontrarse el trabajador en medio de un jefe directo y de un cliente al cual le debe responder, así como el tipo de comunicación, por lo que

nos interesa conocer ¿cuáles con las formas de organización en el trabajo subcontratado? y si ¿estas formas de trabajo se desarrollan como formas de control de los trabajadores?

Tabla 1. Concepto ordenador: Configuración socio-técnica

Dimensión	Subdimensión	Indicador concreto
Tecnología	Tecnología Blanda	Formas de organización del trabajo Distribución del trabajo complejidad en las tareas
	Tecnología Dura	Hardware y software Herramientas Medios de producción
Relaciones Laborales	Relaciones formales	Tipo de contrato Participantes del contrato Reglamentos internos
	Relaciones ampliadas	Interacciones cara a cara con clientes, superiores, compañeros, otros
	Relaciones flexibles	Formas de flexibilización (en la contratación, en horas, en funciones, en el salario)
Gestión de mano de obra	Criterios de reclutamiento y selección de personal	Formas de reclutamiento de personal Políticas de selección de personal Perfil de mano de obra (edad, sexo escolaridad, años de experiencia del puesto, características físicas, conocimientos, etc.)
	Administración de personal	Esquemas de plan de Carrera Capacitación (hay o no hay, quien las proporciona, periodicidad)

		<p>Políticas de ascensos (quien los autoriza, motivos de ascenso, facilidad de ascensos)</p> <p>Política de prestaciones (existencia de prestaciones, tipos de prestaciones)</p> <p>Política de Incentivos y Bonos (existencia de incentivos y bonos, quien los otorga, motivos de otorgamiento)</p>
Condiciones laborales	Salario	<p>Régimen salarial</p> <p>Quien lo fija y paga</p> <p>Cómo se compone</p> <p>Pago de horas extras</p> <p>Política de aumentos</p>
	Jornada laboral	<p>Quien lo estipula</p> <p>Flexibilidad de horarios</p> <p>Existencia y pago de horas extras</p>
	Vacaciones	<p>Políticas de vacaciones</p> <p>Quien las otorga</p> <p>Cómo se componen</p>
	Días de descanso	<p>Quién los otorga</p> <p>Cómo se fijan</p> <p>Permisos para faltar</p>
	Aguinaldo	<p>Existencia de aguinaldo</p> <p>Quien lo otorga</p> <p>Como se compone</p>
Forma de organización en el trabajo	División del trabajo	<p>Tareas realizadas</p> <p>Parcialización de tareas</p> <p>Integración de tareas</p>
	Niveles jerárquicos	<p>Estructuras de mando</p> <p>Niveles de autoridad</p>

	Supervisión y control	Quien lo ejerce Tipo de control Influencia del cliente en el control
--	-----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Identidad

Puede ser entendida como la forma específica de subjetividad en tanto sentido de pertenencia colectiva, con sus signos compartidos, sus mitos fundacionales, su lenguaje, su estilo de vida, sus modelos de comportamiento y enemigos compartidos, para espacios concretos de acción (De la Garza, 1997, pág. 87) a través de la constitución de códigos simbólicos expresables en signos que pueden relacionarse a cualquier interacción humana donde la mediadora entre las estructuras y la acción social será la subjetividad.

Tabla 2. Concepto ordenar: Identidad

Dimensión	Subdimensión	Indicador concreto
<i>Pertenencia colectiva</i>	Percepción de pertenencia	A la organización Al trabajo Al equipo de trabajo
<i>Signos compartidos</i>		Formas de vestir Tipo de lenguaje Formas de trabajo
<i>Lenguaje</i>	Formas de lenguaje	Lenguaje cotidiano utilizado entre los trabajadores Lenguaje utilizado para comunicarse con los clientes Lenguaje utilizado hacia los superiores

<i>Estilo de vida</i>	<p>Organización de las jornadas laborales</p> <p>Organización del tiempo libre</p> <p>Hábitos en el trabajo</p> <p>Hábitos fuera del trabajo</p>				
<i>Modelos de comportamiento</i>	<p>Comportamientos aceptados entre los trabajadores</p> <p>Comportamientos aceptados y rechazados en la interacción con los clientes</p> <p>Comportamientos aceptados y rechazados en la interacción con los superiores</p> <p>Comportamientos negociados</p>				
<i>Proyectos y enemigos compartidos entre los trabajadores</i>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="521 961 893 1297">Proyectos</td> <td data-bbox="893 961 1372 1297"> <p>El trabajo visto como una forma de obtener experiencia laboral</p> <p>Aspiraciones a pertenecer a otras organizaciones</p> <p>Aspiraciones a mejores condiciones laborales</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="521 1297 893 1461">Enemigos</td> <td data-bbox="893 1297 1372 1461"> <p>Formas de contratación</p> <p>Control del cliente</p> </td> </tr> </table>	Proyectos	<p>El trabajo visto como una forma de obtener experiencia laboral</p> <p>Aspiraciones a pertenecer a otras organizaciones</p> <p>Aspiraciones a mejores condiciones laborales</p>	Enemigos	<p>Formas de contratación</p> <p>Control del cliente</p>
Proyectos	<p>El trabajo visto como una forma de obtener experiencia laboral</p> <p>Aspiraciones a pertenecer a otras organizaciones</p> <p>Aspiraciones a mejores condiciones laborales</p>				
Enemigos	<p>Formas de contratación</p> <p>Control del cliente</p>				

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Cultura

La Cultura será aquella que se genera en la práctica cotidiana, por medio de códigos culturales que son resignificados y que expresan los valores, creencias e ideales que los miembros de una organización comparten y que se manifiestan por aquellos valores,

creencias, ritos, lenguaje, relatos, artefactos, comportamientos y actitudes etc. Se busca identificar los significados generados en las interacciones en el trabajo, así como los significados diseñados desde la gerencia.

- *Tradiciones*: son aquellas costumbres y celebraciones de la organización que se manifiestan en fiestas, premios o reconocimientos, un ejemplo sería que la organización tuviera como tradición festejarles los cumpleaños a los empleados.
- *Ritos*: son aquellas ceremonias o actos que expresan los valores de la cultura organizacional y se repiten en situaciones específicas, ejemplo de esto son los reconocimientos al empleado del mes.
- *Artefactos*: son aquellos objetos o características distintivas de la organización, como el logotipo, la vestimenta, etc. Se utilizan generalmente para describir los vestigios físicos de una organización, por ejemplo, construcción, equipos, productos de la organización, y así sucesivamente. Los artefactos son comúnmente los elementos simbólicos más concretos en una cultura organizacional. La arquitectura, diseño de interiores, y el diseño físico de un edificio dicen mucho sobre cómo valora la organización creatividad, el control, y la jerarquía.
- *Mitos*: son las narraciones que preservan y recuperan el origen de la organización, así como los relatos de las acciones de los miembros de esta. Los Mitos se pueden definir como creencias incuestionables, compartidas acerca de los beneficios de ciertas rutinas, técnicas o comportamientos que no son compatibles con hechos demostrados.
- *Lenguaje*: es aquella forma de comunicación para expresar pensamientos y sentimientos por medio de la palabra o la expresión corporal y que puede ser formal o informal.

Tabla 3. Concepto ordenador: Cultura

Dimensión	Subdimensión	Indicador concreto
Tradiciones	Costumbres organizacionales	Premios Reconocimientos Fiestas
Ritos	Ceremonias o actos que expresan los valores de la cultura organizacional	Ceremonias de aniversarios o de reconocimientos a los empleados
Lenguaje	Formal	Escrito Hablado Corporal
	Informal	Escrito Hablado Corporal
Mitos	Relatos y narraciones de la organización	Creencias entre los miembros de la organización Historias incuestionables de la organización
Artefactos	Distintivos organizacionales que se comparten	Símbolos de estatus (vestimenta, carro de la compañía, estacionamientos reservados, logotipo, etc.) Conocimiento de vestigios físicos de una organización (construcción, equipos, productos de la organización)
Reglas compartidas	Tipos de instrucciones que comparten los miembros de la organización	Valores Reglamentos Metas asignadas

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Subjetividad

Es el proceso de dar sentido a una situación concreta, mediante códigos provenientes de la cultura y a través de estructuras subjetivas parciales como sentimientos, concepciones sobre lo estético, valores morales, ideología, formas de razonamiento cotidiano, etc. (De la Garza, 1997).

- *Campo cognitivo*: Está conformado por los esquemas mentales a nivel individual, por el cual se procesa, almacena y recupera información conformando marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento organizados en la memoria, por medio de la actividad social, la experiencia, el registro de eventos, la percepción y la interpretación
- *Campo de los valores morales*: se conforma a partir de códigos procedentes de la moral de colectivos que comparten un conglomerado de valores y normas, fundamentados en una autoridad divina o institucional. Con esto se busca indagar cómo se construye el sentido de la identidad de los trabajadores subcontratados a través de los valores morales (normas y costumbres que son transmitidas por la sociedad al individuo y que representan la forma correcta de actuar).
- *Campo del razonamiento cotidiano*: se trata del pensamiento diario que se manifiesta en el comportamiento de los sujetos derivado y jerarquizado de premisas cognitivas, valorativas, estéticas y sentimentales, entendido como la forma en que los sujetos realizan inferencias al momento previo a la decisión de la acción o la pasividad. Y de diversas formas como pragmáticas, probabilísticas, imitación, etc.

- *Campo de los sentimientos*: Se intenta indagar en el conglomerado de sentimientos (organizacionales y externos) que influyen en la construcción o no de la Identidad Organizacional de los sujetos subcontratados. Estos pueden ser emociones positivas o negativas y pasadas, presentes y futuras.
- *Campo estético*: se refiere a la percepción placentera (o desagradable) que da significado y sentido, pero que también se experimenta, se percibe y se recuerda, y son reproducidas ante diferentes situaciones.

Tabla 4. Concepto ordenador: Subjetividad

Dimensión	Subdimensiones	Indicador concreto
Campo cognitivo	Información autobiográfica	Conocimiento registrado que influye en las actuaciones Creencias (internas y externas)
	Información formal	Supuestos teóricos o empíricos que influyen en las decisiones de los trabajadores subcontratados Evaluación de la información (asociaciones, analogías)
Campo sentimental	Componentes afectivos	Emociones específicas de sentimientos o sensaciones (odio, resentimiento, envidia, celos, orgullo, etc.)
	Percepciones psicológicas	Emociones cognitivas valorativas (preocupación, incredulidad, culpabilidad, felicidad, etc.)
	Procesos de expresión	Manifestaciones corporales Gestos Tonos y matices de voz

<i>Campo de los valores morales</i>	Influencia de las Normas y costumbres transmitidas	Significados generados en las interacciones a través de valores morales (honestidad, bondad, respeto, lealtad, agradecimiento, solidaridad, etc.)
<i>Campo estético</i>	Percepción de lo bello y lo no bello	Significados y sentido de lo bello, lo agradable y lo desagradable en la organización, y las interacciones
<i>Campo de razonamiento cotidiano</i>	Pragmático	Uso práctico del conocimiento
	Probabilístico	Actuaciones de acuerdo al hábito, costumbres y tradiciones
	Imitación	Acciones basadas en valores sociales, sentimientos e ideologías

Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Control ampliado y las relaciones de poder

El control ampliado implica la presencia del cliente, que puede inferir en el control ejercido, pero además interviene la subjetividad y las acciones e interacciones entre los sujetos que intervienen en el proceso de trabajo que pueden tener una estrategia de control y que pueden haber posibilidades de negociación si se impusieran resistencias, en un marco de trabajo no clásico (trabajos no necesariamente asalariados, en donde las fases de producción, circulación y consumo pueden darse de forma simultánea y existe la presencia del cliente) (De la Garza, 2011a). Que también involucra la forma específica en la que debe ser ejecutado el trabajo, ya sea impuesta o negociada.

Aquí nos interesa conocer las formas de cómo se ejerce el poder en las organizaciones analizadas, sin dejar a un lado que, aunque hablamos de un control ampliado que

involucra la participación del cliente, esto no exenta que en el proceso de trabajo encontremos relaciones de poder burocráticas, formales o carismáticas que también pueden influir en la subjetividad de los trabajadores como mediadora de la generación de su identidad.

Tabla 5. Concepto ordenador: Control ampliado y relaciones de poder

Dimensión	Subdimensión	Indicador concreto
Control ampliado	Concepción de control	Conocimiento de la regulación de la prestación del servicio
		Aspectos impuestos en torno al trabajo
	Ejecución	Aspectos negociados en torno a la interacción
Participación del cliente en el proceso de trabajar		
Mecanismos de vigilancia y sanción		
Normas, reglamentos laborales y la regulación del servicio		
Relaciones de poder durante la ejecución del trabajo		
Regulaciones sobre la prestación del servicio en torno al trabajo en contraste con las interacciones cotidianas		
Los que ejercen control	Sujetos a los que se reconoce legitimidad para ejercer el control	
	Relación jerárquica	
	Sujetos que ejercen el control de manera indirecta en la interacción y en el trabajo mismo (De forma circunstancial)	

Forma de control detonante de oposición	Computarizado	Restricciones en la tecnología y sistemas Formas de monitoreo y evaluación del desempeño Formas de presión por medios de dispositivos electrónicos
	Técnico	Proporciones mayores en el flujo de tareas División y carga de tareas Reducción de tiempo para realizar las tareas Calificaciones de desempeño
Tipos de resistencias	Colectivas	Manifestaciones escritas o expresas Inconformidades
	Individuales	Faltas Discusiones Enfrentamientos Incumplimientos en los procesos asignados
Los que ejercen el poder	Como capacidad de tener el poder y ejercerlo	De forma jerárquica Por asignaciones Por delegación Por supervisión
	Como relación	Por interacción Por carisma Por liderazgo Por significación
Forma en cómo se da el ejercicio del poder		Por procesos establecidos Se delega Por compromiso
		Por medio de sanciones

Formas de cómo se manifiesta el poder	Poder coercitivo	Por medio de remuneraciones Por medio de recompensas
	Poder burocrático	Por procedimientos División de responsabilidades Especialización del trabajo Jerarquía
	Poder carismático	Por medio de la personalidad Reconocimiento de las cualidades de los sujetos.

Fuente: Elaboración propia

3.3.6. Subcontratación laboral

Se entenderá a la Subcontratación como aquella práctica en donde la organización contratista envía personal o capacita personal para que este realice funciones específicas en la organización contratante (cliente), por medio del *outsourcing* (encargarse de la compensación económica, el contrato y la negociación con el trabajador). En esta relación triangular, podemos encontrar:

- Una relación comercial, que se da entre la organización contratista y la organización cliente (contratante) por medio de un contrato de prestación de servicios.
- Una relación laboral formal, entre la organización contratista y el trabajador subcontratado por medio de un contrato individual de trabajo.
- Una relación laboral ampliada, entre el trabajador subcontratado y la organización cliente (contratante), que, aunque no exista un contrato entre estos dos, existe una relación en el proceso de trabajo.

Tabla 6. Dimensiones de la Subcontratación Laboral

Dimensiones	Subdimensiones	Indicador
Participantes		En cada organización (Contratista y contratante)
Relación laboral	Tipo de relaciones	Relación comercial (cómo se da, por medio de qué, participantes) Relación laboral formal (cómo se da, por medio de qué, participantes) Relación laboral ampliada (participantes, cómo se da)
Funciones específicas		Del trabajador subcontratado Del supervisor Del cliente
Jerarquía de poder		En la organización contratista En la organización cliente
Regulación		Regulaciones jurídicas externas Regulaciones y reglamentos internos Acuerdos formales e informales

Fuente: Elaboración propia

3.4. Estrategia metodológica

El trabajo de campo se comenzó a realizar en junio de 2018 de forma exploratoria mediante la entrevista a un contacto previo de una de las organizaciones, y esto nos ayudó a identificar algunos elementos relevantes para nuestra investigación, posteriormente él nos contactó con otros compañeros a los cuales pudimos entrevistar.

Se realizaron en total 20 entrevistas semiestructuradas a trabajadores subcontratados del área de nóminas de dos organizaciones. Diez de ellas fueron a trabajadores y un supervisor de una organización denominada *Administra-Outsourcing S. A. de C. V.* que es una organización contratista que le proporciona servicios de nómina, contabilidad, consultoría fiscal y gestión administrativas a otras empresas y que en variadas ocasiones también le proporciona personal para que trabajen en las instalaciones de la organización cliente. Y las otras diez se realizaron a trabajadores, una supervisora y un técnico en sistemas de información de otra organización denominada *Nomi-net, S. A. de C. V.* que también ofrece servicios de nómina, contabilidad y Recursos Humanos, pero estos servicios los ofrece desde sus propias instalaciones. En esta última organización se comenzó la exploración en octubre de 2018 con un contacto que permitió identificar elementos importantes sobre la organización y la información que deseábamos captar, y que posteriormente nos contactó con otros compañeros y excompañeros.

Así también realizamos observación, al momento de ejecutar las entrevistas, y al momento de tener acceso a la primera organización. Se recopiló una serie de documentos, como fue un contrato individual de trabajo, un contrato por asimilados, un finiquito, talones de pago, reglamentos internos. Y se obtuvo evidencia fotográfica de las instalaciones y directivos.

Las entrevistas que se aplicaron fueron semiestructuradas, es decir, se contaba con un guion el cual podía ser modificado si era necesario, también fueron diferenciadas y adecuadas de acuerdo a quienes iban dirigidas (supervisores o trabajadores), lo que

permitió que en la ejecución de las entrevistas fueran surgiendo nueva información que no estaba contemplada originalmente pero que enriquecía el dialogo y la relación con los entrevistados, originando en muchas de las veces que los sujetos entraran en un ambiente de confianza y pudieran expresarse más ampliamente.

Entre los problemas que se presentaron en el trabajo de campo estuvo la poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores subcontratados por las largas jornadas, sobre todo en periodos de pagos; lo que provocó que se reagendaran las entrevistas y se realizaran en varias sesiones. Y las dudas que iban surgiendo se comentaban por vía telefónica o vía *Skype*.

4. La Subcontratación laboral

4.1. Origen y definición de la Subcontratación Laboral

En el siglo XXI, el mundo está expuesto a constantes transformaciones con gran velocidad y turbulencia, en donde las organizaciones están sometidas a la competencia del libre mercado, son dinámicas y se adaptan a los cambios, sus estrategias actuales buscan hacer flexible a la organización, adelgazándola, con el propósito de hacerlas planas y disminuir sus costos, específicamente de la mano de obra, que la observan

como la mayor carga y al eliminarla, buscan aligerar a la organización. Por lo anterior recurren a estrategias flexibles de contratación de personal, externalizando esta función de reclutamiento y selección de personal que los hace eliminar los altos costos. Es en este contexto donde la relación bilateral patrón-trabajador, se vuelve más costosa y se busca entonces adoptar estrategias que resulten ser menos desfavorables para la organización y le permitan competir en el mercado, reducir costos y riesgos en una relación laboral, la estrategia posible es la subcontratación laboral.

Es así que actualmente la subcontratación y *outsourcing*, se están volviendo prácticas recurrentes en las organizaciones, puesto que implica que una organización recurra a otra para que la provea de personal que realice funciones u operaciones específicas. Y aunque esta práctica no es nueva cada vez más organizaciones recurren a ella.

El término de *outsourcing* o subcontratación es un concepto que emerge del campo del derecho y que tiene su origen en disciplinas como la administración y economía (Casani, F. *et al*, citado en Silva, 2010). Etimológicamente "*outsourcing*" es un término anglosajón compuesto por los vocablos *out* que en español significa "exterior", "fuera" y *source* que significa "fuente", "recurso" u "origen", cuya traducción al español se traduce como Subcontratación (Espino & Padrón, 2004).

De acuerdo a Fressman (2005, pág. 11) este fenómeno se da en México en los años 80's del siglo pasado introduciendo un nuevo concepto en la administración tradicional,

esto es subcontratación la cual: “Se trata de un proceso de reestructuración de las relaciones de producción y de las prácticas empresariales donde *externalizan* los trabajos que no son parte de las actividades centrales...normalmente son complementarias como seguridad, limpieza, servicios de venta y promoción, aunque conforme pasa el tiempo la gama de trabajos subcontratados está aumentando”.

Gallegos (2009, pág. 33), por su parte lo define como “un recurso por el cual una empresa puede ser auxiliada por otra para el desempeño y/o desarrollo de ciertas actividades especializadas, lo cual le ayuda a disminuir cargas administrativas y de previsión social inherentes a la actividad laboral”. Pero también hay autores que están de acuerdo con que la Subcontratación se puede entender en términos de “estrategia” para obtener mayor productividad, reducir costos y por supuesto obtener mayores utilidades, es el caso de Ballina (2015, pág. 170) que rescata la definición que hace el Diccionario de Negocios de Cambridge (2010) de entender a la Subcontratación “...una técnica innovadora de administración que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles...”

Otras investigaciones lo ligan estrechamente a la reingeniería al considera que ambos implican un profundo análisis y rediseño de la estructura de la organización, su estrategia, su personal, sus tareas y procesos en pro de optimizar el funcionamiento de toda la organización (Bénaud & Bordeianu, 1998 en Ramagnoli, 2006). Para Ramírez y Mungaray (2004, pág. 45) la subcontratación sería “la forma de cooperación entre dos empresas por medio de un contrato comercial, con el objetivo de incrementar el nivel de beneficio de ambas”.

Desde el punto de vista de la teoría organizacional de acuerdo a Lañas y Bouzas (2010, pág. 258 en Kurczyn & Zavala, 2012) “la Subcontratación consiste en contratar y delegar a un proveedor de servicios, más especializado y en el largo plazo, uno o más procesos no críticos, para conseguir una mayor eficiencia en la producción, pero la

función que no se explicitó fue que esta forma de organización ha evadido responsabilidades de orden laboral que afectaron los derechos de los trabajadores que realizaron sus actividades para una empresa diversa a la que los contrató y, que hasta el momento sólo algunos recursos normativos han regulado adecuadamente esta situación”.

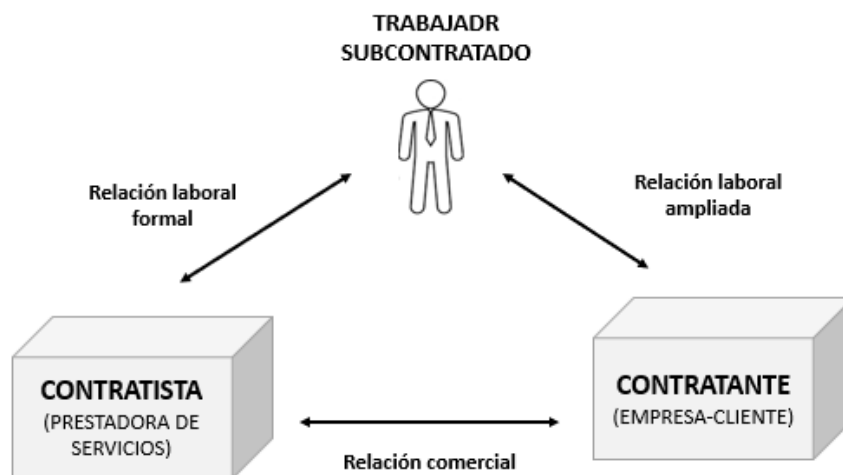
Es claro que no existe un consenso en la definición de lo que es la Subcontratación y que las diferencias dependen muchas veces del lenguaje de los diferentes países, y aunque han surgido iniciativas como la de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para consensar una definición, no lo se ha logrado, como se puede leer en el texto de Enrique de la Garza, 2012a, pág. 13):

“...Su última propuesta, no consensada en su interior, era definir a un contratante cuando éste definió las condiciones de trabajo y actividades a realizar por los trabajadores, supervisó la mano de obra, suministró maquinaria y herramientas a los operarios y aplicó sanciones a los mismos en caso de fallas. Lo que quedó claro fue que, en general, aunque a veces se usó un término por otro, se logró distinguir cuando una unidad económica con trabajadores a su mando realizó tareas para otra empresa, sea dentro de las instalaciones de ésta última o en sus propias instalaciones, de aquella que sólo suministro trabajadores para que trabajaran en las instalaciones y al mando del personal de la empresa que subcontrató (agencias o intermediarios).

Por lo que a raíz de lo que comenta De la Garza (2012a) tomaremos a la Subcontratación como aquella en donde una organización (contratista) le brinda determinados servicios a otra organización (empresa-cliente) ya sea desde sus instalaciones o en las instalaciones de la organización cliente. Y nos referiremos al *outsourcing*, como la forma de contratación que define las condiciones y relaciones laborales en las que son contratados los trabajadores.

No obstante, existen otros inconvenientes a la definición de Subcontratación que corresponden a la temporalidad del trabajo, si se trata de actividades auxiliares o colaterales al giro principal de la empresa o fueron las principales, o si la actividad se realizó al interior o al exterior de la organización (De la Garza, 2012a). Sin embargo, el punto central de la Subcontratación es que la relación bilateral patrón-trabajador cambiará así a una triangulación compuesta de una organización contratista, el trabajador subcontratado (recurso humano) y una organización contratante (organización Cliente), es decir, de un sistema de recursos humanos tradicional a una Subcontratación de personal, en donde se van a dar dos tipos de relación: una relación laboral entre la organización contratista y el trabajador, una relación mercantil, es decir, de servicios, entre la organización contratista y la organización Cliente (contratante), y una relación ampliada entre el trabajador y el cliente (Ver figura 4).

Figura 4. Triangulación en la relación laboral en la Subcontratación



Fuente: A partir de Fressman (2005, pág.16-17) & LFT (2019). Triangulación en la relación laboral en la Subcontratación

De acuerdo a Reyes, Cabello y Muñoz (2009) los componentes de la Subcontratación son las siguientes:

- La **organización contratante (cliente)**, delega a empresas externas (contratistas) las tareas de reclutamiento y administración de ese personal dedicándose sólo al de planta. Además, eliminan costos de selección, contratación y rescisión de contrato, puede disponer del número de personal que más le convenga de acuerdo a las fluctuaciones del mercado o de la demanda y de establecer horarios de acuerdo a sus propias necesidades.
- La **organización contratista**, proporciona personal a la organización contratante y le cobra el costo de la intermediación, siendo la responsable total del trabajador. De acuerdo a Iranzo & Richter (2012, pág. 44), las organizaciones contratistas “son empresas que ejecutan una determinada obra o servicio para otra empresa, dentro o fuera de esta, pero con sus propios trabajadores e implementos”. La condición del patrón de esta autora siempre la obtendrá la contratista.
- El **trabajador**, el elemento más vulnerable en esta triangulación es el trabajador ya que debido al incremento en la demanda de Subcontratación de personal, las organizaciones contratistas buscan personas de bajo nivel académico, escasos recursos y poca experiencia laboral en su mayoría para ser contratarlos de esta forma, sin tener acceso a prestaciones sociales como es la antigüedad, las pensiones, los ascensos salariales o laborales o la vivienda por mencionar algunos.

Se entenderá a la Subcontratación como aquella práctica en donde la organización contratista envía personal o capacita personal para que este realice funciones específicas en la organización cliente (contratante) además de encargarse de la compensación económica, el contrato y la negociación con el trabajador. En esta relación triangular, la contratación del trabajador ya no se da de forma directa y los ascensos, movilidad, capacitación y despidos sean designados por aquella organización a la que no le brinda su trabajo directamente.

En palabras de Ugarte (2006) en la Subcontratación se darán relaciones laborales triangulares, que se refieren a aquellas relaciones en que comparecen en una misma situación jurídica tres partes: dos empresas que se vinculan para la prestación de servicios comerciales entre ambas, y el trabajador que en la prestación de servicios subordinados queda posicionado entre ambas. En la cual observará una relación laboral formal entre la organización contratista y el trabajador, y una relación de servicios, entre la organización contratista y la organización cliente (contratante), y aunque el trabajador no tenga nexos formales con la organización cliente se dará una relación laboral real. Siendo las relaciones laborales triangulares son el resultado del proceso de externalización empresarial.

Así también, la Subcontratación laboral busca una mayor flexibilización de los procesos de trabajo considerando solo estrategias de reducción de costos que podrían conducir a aumentar la intensidad de trabajo y control (Arciniega, 2016), que en palabras de Echeverría (2010, pág. 45) la subcontratación responde: 1) al cambio profundo en el modelo técnico-productivo desde la producción estandarizada a la producción flexible; 2) al cambio en la organización económica de las empresas; 3) a la desregulación de las relaciones de trabajo y 4) a la búsqueda de desarticulación de los sindicatos. En este sentido, siguiendo a Palomino (2000; en Ynoub, 2012), además de los factores económicos como ser una estrategia de flexibilidad de las empresas, la subcontratación provoca la desmembración de un colectivo de trabajadores en detrimento de las posibilidades de organización y de identificación de intereses comunes. Lo que repercute en la construcción de la identidad de los trabajadores al tener funciones más fragmentadas y rutinarias, así como un mayor control por parte de dos instancias (contratante y contratista).

Las diferencias entre el trabajo tradicional y la subcontratación se presentan en la tabla 7:

Tabla 7. Diferencias entre el trabajo tradicional y la subcontratación	
Trabajo tradicional	Subcontratación laboral
<p>a) El mando se ejerce por el patrón u organización directamente que es el que lo contrata.</p> <p>b) El servicio del trabajador está sujeto a las políticas e indicaciones de la organización que lo contrata directamente.</p> <p>c) Las herramientas y materiales de trabajo son propiedad de la organización usuaria del servicio</p> <p>d) La relación laboral es de carácter lineal y directo entre la organización y el trabajador</p>	<p>a) El mando es ejercido por la organización contratista y contratante o por los superiores del trabajador en ambas organizaciones.</p> <p>b) La prestación del servicio se da como parte del proceso contratado por la organización contratante hacia la organización contratista.</p> <p>c) Las herramientas de trabajo y materiales son propiedad de ambas organizaciones (subcontratista y contratante)</p> <p>d) La relación laboral se da como una relación triangular entre la organización contratante, la organización contratista y el trabajador</p>

Fuente: Elaboración propia

Entre las ventajas y desventajas de la Subcontratación en México de acuerdo a la Cámara de la Industria de Transformación (CANACINTRA) (Calixto, Encarnación, Hernández, & Flores, 2013) y De la Garza (2012a) están las siguientes:

Tabla 8. Ventajas y desventajas de la Subcontratación en México	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos, la interdependencia y la complementariedad entre empresas. • Sustitución de importaciones • Permitir una mayor integración de las empresas de menor tamaño a los procesos de manufactura y ensamble de bienes. • Alternativa idónea para seguir operando e iniciar su incursión en el mercado internacional, ya sea en forma directa o indirecta • Mejoramiento de la calidad de los productos o servicios de la organización contratante al enfocarse en sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación por: <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de conocimiento, ○ Falta de financiamiento, ○ Poca capacidad técnica, • Incrementa los costos de producción. Se paga más al subcontratar, se tienen más costos. • La informalidad en los tiempos de entrega • La mala calidad de los productos o servicios que proporciona la empresa que da el servicio de subcontratación • La pérdida de control de la contratante con respecto de la contratista • El problema de que la subcontratación implica segmentar tareas y si esta segmentación no se tradujo en pérdida de coordinación entre los segmentos

Fuente: Elaboración propia con base a Calixto, Encarnación, Hernández y Flores (2013) y De la Garza (2012a).

Por otra parte, De la Garza (2012a, pág. 6) comenta que:

“la subcontratación, no sólo se definió por ciertas características formales como la generación de bienes y servicios en una unidad económica por encargo de otra, o bien el proporcionar trabajadores de una unidad a otra, sino también por sus articulaciones con el entorno, formando una Totalidad Concreta. En esta perspectiva, el entorno no es lo externo simplemente, sino lo externo internalizado en el objeto que puede cambiar su significado”.

El autor también menciona que las políticas de flexibilización y de la reestructuración productiva de las empresas vividas en los años ochenta tuvieron su acento en las reestructuraciones al interior de las organizaciones, es decir, en la configuración sociotécnica (nivel tecnológico, forma de organización, nivel de flexibilidad del trabajo, nivel de calificación de la mano de obra, cultura laboral), como fuente de crecimiento de la productividad y competitividad y estas reestructuraciones precedieron, al menos en cuanto a importancia, a la que ahora tiene la subcontratación (De la Garza, 1997, 2010, 2012a). Y fue hasta la primera fase de la crisis global actual, la de 2001-2003, para que el proceso de subcontratación o el reconocimiento de qué formas identificadas en los noventa como redes, cadenas de valor o *clusters*, eran en buena medida formas de subcontratación. Actualmente, la subcontratación ya no se ve como una estrategia más junto a otras más importantes, sino como una de las principales para sostener en el futuro cercano la acumulación del capital en escala global, puesto que la tendencia ha sido subcontratar cada vez más actividades que forman parte del giro principal de la empresa, y no solo aquellas con bajo valor agregado (vigilancia, limpieza, restaurante).

Algunos autores consideran que “el objetivo de la subcontratación en países en vías de desarrollo es que las pequeñas empresas puedan dar saltos tecnológicos que les permitan generar mayor valor agregado y capitalizar sus ganancias en mayores inversiones orientadas a la formación de capital” como medio de política industrial (Ruiz & Kagami, 1993; Mungaray, 1994 en Ramírez & Mungaray, 2004, pág. 37).

Sin embargo, “el capitalismo global con sus derivaciones transnacionales y de gran capital nacional esté ya transitando hacia una forma de acumulación en la que la subcontratación no de *upgrading* sino de *downgrading* ocupe un papel central”. Lo que pondría atención en contener la precarización laboral, pero también, las dificultades de la conformación de identidades fuertes que provienen de los trabajadores de las subcontratistas y subcontratados (De la Garza, 2012a, pág. 19).

4.2. La Subcontratación en México

La Subcontratación es un fenómeno que ha permeado la realidad laboral mexicana contemporánea. En los últimos años la Subcontratación ha tenido un desarrollo importante a nivel internacional como nacional. En México esta práctica comenzó a hacerse más común a partir de 1960 en actividades como limpieza, vigilancia o servicios y gradualmente fue ocupando otras áreas como relaciones públicas, reclutamiento y selección de personal, sistemas de información, maquila de nóminas, entre otras (López, 2009), por medio de una agencia de colocación mediante un convenio individual de servicios por tiempo determinado, donde el trabajador acude al lugar que lo solicite a realizar sus funciones.

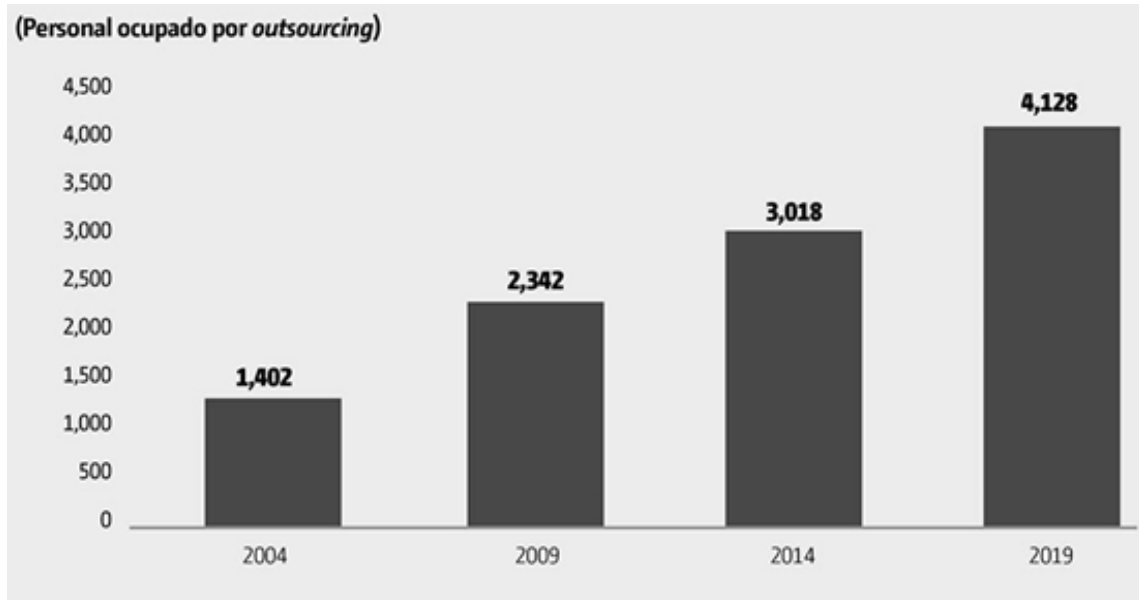
Estas agencias de colocación se fueron incrementando en los años noventa en varios estados de la República Mexicana, ejemplo de ello fue en el estado de Jalisco (López, 2009), las cuales ofrecían una gama amplia de servicios permitiendo a las organizaciones incrementar su flexibilidad, con el paso de los años en el país cada vez son más los trabajadores subcontratados, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018) nos dice que el universo de los trabajadores contratados a través de firmas de *outsourcing* creció de 8.6 por ciento del total del personal ocupado en 2004 a 13.6 por ciento en 2008, en 2014 de los 29 millones 642 mil 421 personas ocupadas el 16.6 por ciento son subcontratados, es decir, de 2004 a 2014 el modelo de Subcontratación prácticamente se duplicó siendo el comercio el que ocupó el 33.5 por

ciento de personal subcontratado, el 25.9 por ciento estuvo en el sector manufacturero y el 13.2 por ciento en otras actividades.

En cuanto al tamaño de la organización las micro empresas ocuparon el 9.9 por ciento el modelo de subcontratación; el 16.1 por ciento lo ocuparon las pequeñas empresas, el 30.5 por ciento las medianas empresas y 43.5 por ciento las grandes compañías (INEGI, 2018).

Para 2016 la Subcontratación registró un crecimiento de 12.9 por ciento, comparada con el 2015, en donde el primer lugar en la lista de firmas de Subcontratación lo ocupa Manpower según revelaron datos del reporte de *Staffing Industry*, que evalúa la condición de la Subcontratación a nivel mundial. En ese año México ocupaba el quinto lugar en la industria de la subcontratación en América Latina, evidenciando también que las regularidades en termino de Subcontratación son muchas: de 900 empresas que en promedio ofrecen estos servicios, sólo 100 tienen registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y, de éstas, sólo 40 pagan impuestos, de las cuales, sólo 20 cumplen con los estándares establecidos por la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH). En términos monetarios, el mercado de *outsourcing* en México tuvo un equivalente de 4,400 millones de dólares, (70,000 millones de pesos mexicanos) en 2016 (Del Pilar, 2016). Actualmente existen aproximadamente 5 millones de trabajadores subcontratados en el país, y se ha dado un incremento del 37% respecto al 2014 que fue del 29% en los últimos 5 años (Ver figura 5).

Figura 5. Incremento del *Outsourcing* en México: 2014-2019



Fuente: Censos económicos del INEGI.

Con este incremento en el modelo de Subcontratación en el año 2012 se aprueba la Reforma Laboral con modificaciones a la Ley Federal del Trabajo que incluía la regulación de la subcontratación. Sin embargo, actualmente el tema de la Subcontratación está dando mucho de qué hablar, ya que en noviembre del 2020 el presidente Andrés Manuel López Obrador dio a conocer la nueva propuesta de la reforma al *outsourcing*, la cual plantea en sus principales puntos: la prohibición de la Subcontratación de personal, la regulación de servicios especializados que no formen parte del objeto social, y las Agencias de colocación sin que considerarse patrones. Sin embargo, esta propuesta aún se estará discutiendo en este 2021, por lo que al no tener aún nada certero, en el apartado siguiente se analizan los vacíos legislativos de la regulación de la Subcontratación en México que rige actualmente y que afecta a millones de personas contratadas por *outsourcing*.

4.3. La legislación de la subcontratación en México y sus contradicciones

El Subcontratación se ha convertido en la realidad laboral de nuestros días, de acuerdo a Silva (2010) desde el 2007 aproximadamente el 40% del empleo formal generado en el país es por medio de esta triangulación, habiendo más de cuatro millones de trabajadores mexicanos trabajando en empresas dedicadas a esta práctica y los cuales van en aumento, pues actualmente ya son casi cinco millones.

En América Latina los trabajadores de los distintos sectores económicos, padecen la precarización producida por la subcontratación laboral. Este fenómeno ha sido denunciado por los sindicatos, las ONG y los partidos políticos, y algunos gobiernos progresistas han intentado erradicar el fenómeno (Celis, 2012).

En México, entre los intentos por regular el Subcontratación se pueden mencionar las reformas en 2009 a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (LIMSS) las cuales trasladan la obligación del pago de las cuotas obrero-patronales del patrón al beneficiario del trabajo, trayendo como resultado un intenso debate (Silva, 2010).

El Subcontratación, así como se ha convertido en el medio para traer beneficios y ayudar al desarrollo y eficacia de las organizaciones, desafortunadamente, también ha sido utilizada de manera abusiva, al disminuir o eliminar la retención y pago del impuesto sobre la renta (ISR) por concepto de salarios, o para asignarle una menor utilidad de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las empresas (PTU) (Bolaños, 2016).

La Subcontratación “se trata de un fenómeno difícil de abarcar jurídicamente en un solo concepto ya que asume distintas modalidades y denominaciones en los distintos países” (Bensusán, pág. 134 en Bouzas, 2007), por la gran variedad y diversidad de formas de aplicación. La intención de artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fue dar protección jurídica a la clase trabajadora, sin embargo, existen otras legislaciones como Ley Federal del Trabajo (LFT) que presentó reformas el 13 de noviembre de 2012 por parte de la aprobación del Congreso de la

Unión, entre las cuales se encontraron la legalización de la Subcontratación mediante el artículo 15-A, 15-B, 15-C y 15-D, cayendo en una serie de contradicciones en el mismo término e inconsistencias en los mismo artículos de la LFT. En esta incorporación, mediante el régimen de Subcontratación, los trabajadores serán contratados de manera directa para realizar alguna actividad, delegando la responsabilidad no a la organización a la que proporcionará los servicios, sino a la que lo contrató directamente (Curiel, 2013). El artículo 15-A de la LFT (2019) vigente textualmente dice lo siguiente:

Artículo 15-A. *El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.*

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

a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.

b) Deberá justificarse por su carácter especializado.

c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social (pág. 5).

Tal artículo entra en conflicto con el artículo 8⁴, con el artículo 10⁵, con el artículo 20⁶ y con el artículo 47⁷ de la LFT, en cuanto se pierde la relación directa y personal entre obrero y patrón, introduciéndose un nuevo concepto el de “contratista” y así manifestando la existencia de más de un patrón. Además de que se atenta contra el principio de estabilidad en el empleo (Curiel, 2013).

En cuanto a los artículos 15-B y 15-C se refieren al contrato y a la seguridad dicen textualmente (LFT, 2019):

Artículo 15-B. *El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.*

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores (pág. 5).

Artículo 15-C. *La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.*

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables (pág. 5).

⁴ El artículo 8 de la LFT es referente a la condición de trabajador

⁵ El artículo 10 de la LFT es referente al patrón y sus funciones

⁶ El artículo 20 de la LFT es referente a la relación de trabajo y al contrato individual

⁷ El artículo 47 de la LFT es referente a las causas de rescisión de la relación de trabajo

En estos artículos las contradicciones se manifiestan primeramente cuando se habla de personas físicas y morales, y posteriormente se incorpora una nueva figura la “la empresa contratante”, diferente al “contratante” que se menciona en el artículo 15-A, no habiendo consistencia en los términos, y dejando fuera a la persona física que se menciona al inicio al incorporar el término “empresa”. Además de que protege al contratante de no adquirir una relación legal con el contratista que le pueda generar problemas en el futuro (Curiel, 2013).

El artículo 15-D menciona textualmente:

Artículo 15-D. *No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley.*

En este artículo se introduce un nuevo término el de “subcontratista” que no aparece en el artículo 15-A, y hace referencia al “contratista” que, si se menciona en tal artículo, evidenciando nuevamente la falta de consistencia en los términos. Otro error se puede observar en la palabra “deliberadamente” que da como sentado que solo se refiere a que el contratista reciba grandes o pocos trabajadores en intervalos de tiempo cortos, excluyendo la transferencia de empleados de a 1 o 2 personas en condiciones diferentes mencionadas en el artículo anterior.

Lo anterior muestra que la iniciativa de legalizar la Subcontratación, lejos de contribuir a una buena y adecuada aplicación, introduce regularidades y confusiones a la reglamentación ya existente en materia laboral, dejando así más desprotegido al trabajador.

En enero de 2017 fueron aprobadas las reformas Hacendarias inherentes al Impuesto Sobre la Renta (ISR), y al Impuesto al Valor Agregado (IVA) relacionadas con el tema de subcontratación Laboral. De esta forma se pretende regular más exhaustivamente

las operaciones de evasión de impuestos que se han presentado en México a través de la Subcontratación en los últimos años.

Entre las nuevas reformas se encuentran las referentes al Impuesto sobre la Renta (LISR, 2016):

Artículo 27. *Las deducciones autorizadas en este Título deberán reunir los siguientes requisitos:*

V.... [Tratándose de subcontratación laboral en términos de la Ley Federal del Trabajo, el contratante deberá obtener del contratista copia de los comprobantes fiscales por concepto de pago de salarios de los trabajadores que le hayan proporcionado el servicio subcontratado, de los acuses de recibo, así como de la declaración de entero de las retenciones de impuestos efectuadas a dichos trabajadores y de pago de las cuotas obrero patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social. Los contratistas estarán obligados a entregar al contratante los comprobantes y la información a que se refiere este párrafo] (pág. 33).

Los cambios en las disposiciones en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA, 2016) que entraron en vigentes a partir del 01 de enero del 2017 de acuerdo a la reforma fiscal son:

Artículo 5o. *Para que sea acreditable el impuesto al valor agregado deberán reunirse los siguientes requisitos:*

II. Que el impuesto al valor agregado haya sido trasladado expresamente al contribuyente y que conste por separado en los comprobantes fiscales a que se refiere la fracción III del artículo 32 de esta Ley. Adicionalmente, cuando se trate de actividades de subcontratación laboral en términos de la Ley Federal del Trabajo, el contratante deberá obtener del contratista copia simple de la declaración correspondiente y del acuse de recibo del pago del impuesto, así

como de la información reportada al Servicio de Administración Tributaria sobre el pago de dicho impuesto. A su vez, el contratista estará obligado a proporcionar al contratante copia de la documentación mencionada, misma que deberá ser entregada en el mes en el que el contratista haya efectuado el pago. El contratante, para efectos del acreditamiento en el mes a que se refiere el segundo párrafo del artículo 4o. de esta Ley, en el caso de que no recabe la documentación a que se refiere esta fracción deberá presentar declaración complementaria para disminuir el acreditamiento mencionado; (pág.19).

Artículo 32. *Los obligados al pago de este impuesto y las personas que realicen los actos o actividades a que se refiere el artículo 2o.-A tienen, además de las obligaciones señaladas en otros artículos de esta Ley, las siguientes:*

VIII. Proporcionar mensualmente a las autoridades fiscales, a través de los medios y formatos electrónicos que señale el Servicio de Administración Tributaria, la información correspondiente sobre el pago, retención, acreditamiento y traslado del impuesto al valor agregado en las operaciones con sus proveedores, desglosando el valor de los actos o actividades por tasa a la cual trasladó o le fue trasladado el impuesto al valor agregado, incluyendo actividades por las que el contribuyente no está obligado al pago, dicha información se presentará, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al que corresponda dicha información. Tratándose de operaciones de subcontratación laboral, el contratista deberá informar al citado órgano administrativo desconcentrado la cantidad del impuesto al valor agregado que le trasladó en forma específica a cada uno de sus clientes, así como el que pagó en la declaración mensual respectiva (pág. 37).

Se considera que dicha medida es adecuada, toda vez que se impondría una obligación legal que reduciría en forma importante prácticas de evasión fiscal.

Lo anterior, en virtud de que se considera que evitará que se ocasione un perjuicio al fisco federal, en los casos en los que el contratista no cumple con la obligación de enterar a la autoridad fiscal el IVA que trasladó en la citada operación y el contratante sí efectúa el acreditamiento.

Otro aspecto importante es el que corresponde al comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI de nómina 1.2) de pago de nómina que deben emitir los patrones a sus empleados, deberán contener mayor información y más detallada con la finalidad de corroborar que están cumpliendo con las obligaciones fiscales (SHCP, 2017).

Lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:

- Tratándose de los pagos realizados por subcontratación laboral en términos de la LFT (2019), será requisito para poder hacer deducibles los pagos correspondientes, que el contratante de los servicios obtenga del contratista copia de los siguientes comprobantes fiscales:
 - Pago de salarios de los trabajadores que proporcionaron el servicio subcontratado.
 - De los acuses de recibo
 - Pago de las Retenciones de ISR por salarios al SAT de los empleados subcontratados
 - Pago de las cuotas Obrero Patronales al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

Para ello, los contratistas estarán obligados a entregar los comprobantes Fiscales (CFDI) y la información al contratante.

- Para efectos de IVA cuando se trate de actividades de subcontratación laboral en términos de la Ley Federal de Trabajo, el contratante deberá obtener adicionalmente del contratista la siguiente información (LIVA, 2016):
- Copia simple de la declaración correspondiente al pago del IVA.
- Acuse de recibo del pago del IVA.
- Información reportada al SAT, respecto del IVA que trasladó.
- En caso de que el contratante no recabe la documentación, deberá presentar complementaria para disminuir el acreditamiento efectuado en el pago de sus impuestos.

El contratista por su parte estará obligado a proporcionar copia de la documentación mencionada en el mes en que efectuó el pago, además de que deberá informar al SAT la cantidad de impuestos que traslado a cada uno de sus clientes de manera mensual.

- Se incrementan los requisitos del CFDI, ocasionando más carga administrativa en materia de comprobantes tanto para quien los expida, así como para quien efectúa los pagos por subcontratación de personal (SHCP, 2017).
- Sin duda la Subcontratación en México ya es una realidad inevitable que toma más fuerza con el paso de los años, de aquí la importancia de trabajar en la regulación y el perfeccionamiento de su implementación para garantizar y salvaguardar los derechos de los trabajadores y no solo beneficiar los intereses de las empresas contratistas y subcontratistas. Actualmente estas regulaciones están lejos aún del propósito por el cual fue fundado el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sin embargo, en lo anteriormente mencionado se observa el comienzo de lo se puede considerar como la base que incluye la Subcontratación en las legislaciones reguladoras.

Sin duda la regulación de la Subcontratación laboral y el *outsourcing* es un tema que aún se seguirá discutiendo, en 2012 se vivió el comienzo de su regulación, sin embargo, el escenario actual todavía tiene mucho que mostrar y estamos en esas discusiones de lo que puede ser una reforma importante a este tipo de prácticas que solo el tiempo nos dirá como se desenvuelven.

5. Identidad en el trabajo no clásico de los trabajadores subcontratados

Recordemos que nuestro interés en esta investigación es analizar la generación de identidad en organizaciones que emplean estrategias laborales como es la Subcontratación de personal. Partimos de estudiar a la Subcontratación laboral y el *outsourcing* como un trabajo no clásico (de servicios) que implica la participación de otros actores en el proceso productivo como es el caso de los clientes, y que su incidencia se amplía hasta las formas de control y las relaciones laborales, en donde las interacciones, las presiones estructurales y las relaciones de poder en el proceso de trabajo se articulan dando sentido y significado a la configuración de la identidad de los trabajadores subcontratados. Desde esta óptica, nos apoyamos del *Configuracionismo* como guía heurística que nos permitió observar a la Identidad como una configuración constituida de un entramado de estructuras, subjetividades y acciones que en diferentes niveles configuran la actividad.

En este sentido, este capítulo tiene como objetivo describir cada una de las organizaciones de manera estructural para posteriormente definir la actividad que realizan los trabajadores subcontratados, una actividad que está insertada en un proceso de trabajo que está detrás de la producción de un servicio de nóminas y gestión de personal. En segundo lugar, identificaremos los factores que forman parte de la configuración sociotécnica (tecnología, forma de organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, las relaciones laborales, condiciones laborales y gestión de mano de

obra,) y las relaciones de poder (Configuración de control). Y finalmente, describiremos la configuración cultural y subjetiva que permitió responder a nuestra pregunta de investigación ¿se genera o no identidad organizacional en la subcontratación laboral? Para lo cual, optamos por realizar el análisis de manera individual en cada organización en donde podemos observar similitudes y diferencias, y que en conjunto es el resultado del análisis de la información empírica de las dos organizaciones estudiadas en esta investigación.

5.1. Administra-Outsourcing S. A. de C. V.⁸

5.1.1. Antecedentes y breve historia

Administra-Outsourcing S. A. de C. V. pertenece a un grupo de empresas mexicanas perteneciente a una sociedad cooperativa⁹. Inicia operaciones en el 2002 con cerca de 40 clientes como una Sociedad Anónima de Capital Variable¹⁰, ofreciendo servicios de maquila de nóminas y posteriormente contabilidad. Actualmente cuenta con aproximadamente 200 empleados y una cartera amplia de aproximadamente 500 clientes nacionales y extranjeros. Su enfoque principal es el *Outsourcing* de Procesos Administrativos de empresas nacionales y empresas internacionales que buscan establecerse en el mercado mexicano. Su ubicación actual es en la Colonia Roma de la Delegación Cuauhtémoc en la Ciudad de México.

⁸ El nombre no es el verdadero y se cambió por cuestiones de confidencialidad de la Organización.

⁹ De acuerdo a la Ley General de Sociedades Cooperativas **Fuente especificada no válida.** se define como “una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”.

¹⁰ De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles **Fuente especificada no válida.** se define como “Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”.

Tabla 9. Datos Generales de la empresa	
Razón Social	Administra-Outsourcing S. A. de C. V.
Figura jurídica	Sociedad Anónima de Capital Variable
Rama	Servicios
Tipo	Empresa privada
Año de fundación	2002
Mercado	Nacional y extranjero
Número de trabajadores	200 aproximadamente
Tipo de servicio	Nóminas y cargas sociales
Tecnología	Baja
Número de clientes	500 aproximadamente

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida de las entrevistas y documentos de *Administra-Outsourcing* (2019)

El grupo inicia en 1980 con *LHV*¹¹ ofreciendo servicios de auditoría externa como de auditoría interna, que atiende clientes en sectores de manufactura, industria automotriz, servicio inmobiliario y hotelero, servicios financieros y seguros, construcción, salud, líneas áreas, software and hardware, radio, televisión por cable, publicidad, farmacéuticas, industria alimentaria entre otros, por mencionar algunos están *Habita Hotel*, *Fundación Miguel Alemán A. C.*, *American Airlines* o *la Academia Mexicana de la lengua*. Para el año 2001 se integra *TERAZ* que es una empresa dedicada al soporte técnico y que brinda softwares de automatización financiera, en las áreas de contabilidad y administración de empresas, entre sus clientes se encuentran *Expedia*, *Volvo* y *Voith*.

En 2002 se une *ADMINISTRA-OUTSOURCING* (uno de nuestros estudios de caso) la cual se dedica a ofrecer servicios para la gestión de procesos administrativos y nómina de sus clientes en cuanto a disposiciones en materia tributaria, federal, local y de seguridad social, teniendo entre sus clientes a *Go Daddy* y *Subway*. *RH TALAM* se

¹¹ Los nombres de las organizaciones pertenecientes al grupo fueron cambiados por motivos de confidencialidad, y la información descrita se obtuvo principalmente de documentos obtenidos por empleados y de los sitios web oficiales de las organizaciones.

une al grupo en 2005 ofreciendo principalmente servicios de Reclutamiento, Selección de personal y contratación de personal. En 2016 entra al grupo *CORBUNEN* dedicada a la renta de oficinas, salas de junta, salas de capacitación y espacio para eventos en las Colonias San Rafael y Roma de la Ciudad de México. Y finalmente en 2017 se une *MarkIT* que es una agencia de Marketing Digital que ofrece servicios de diseño y desarrollo *web*, campañas *online*, *content marketing*, redes sociales, entre otros. De esta manera el grupo queda conformado por seis organizaciones que en conjunto forman una estrategia de negocios para captar más clientes brindando una gama diversificada de servicios que pueden proporcionar al mismo tiempo, la cual utilizan para atraer más clientes o como forma de compensar a sus clientes por errores cometidos en algún servicio que haya producido alguna pérdida proporcionándoles servicios adicionales como soporte técnico, espacios para eventos o publicidad en línea por determinado periodo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados y de documentación revisada, 2018, 2019).

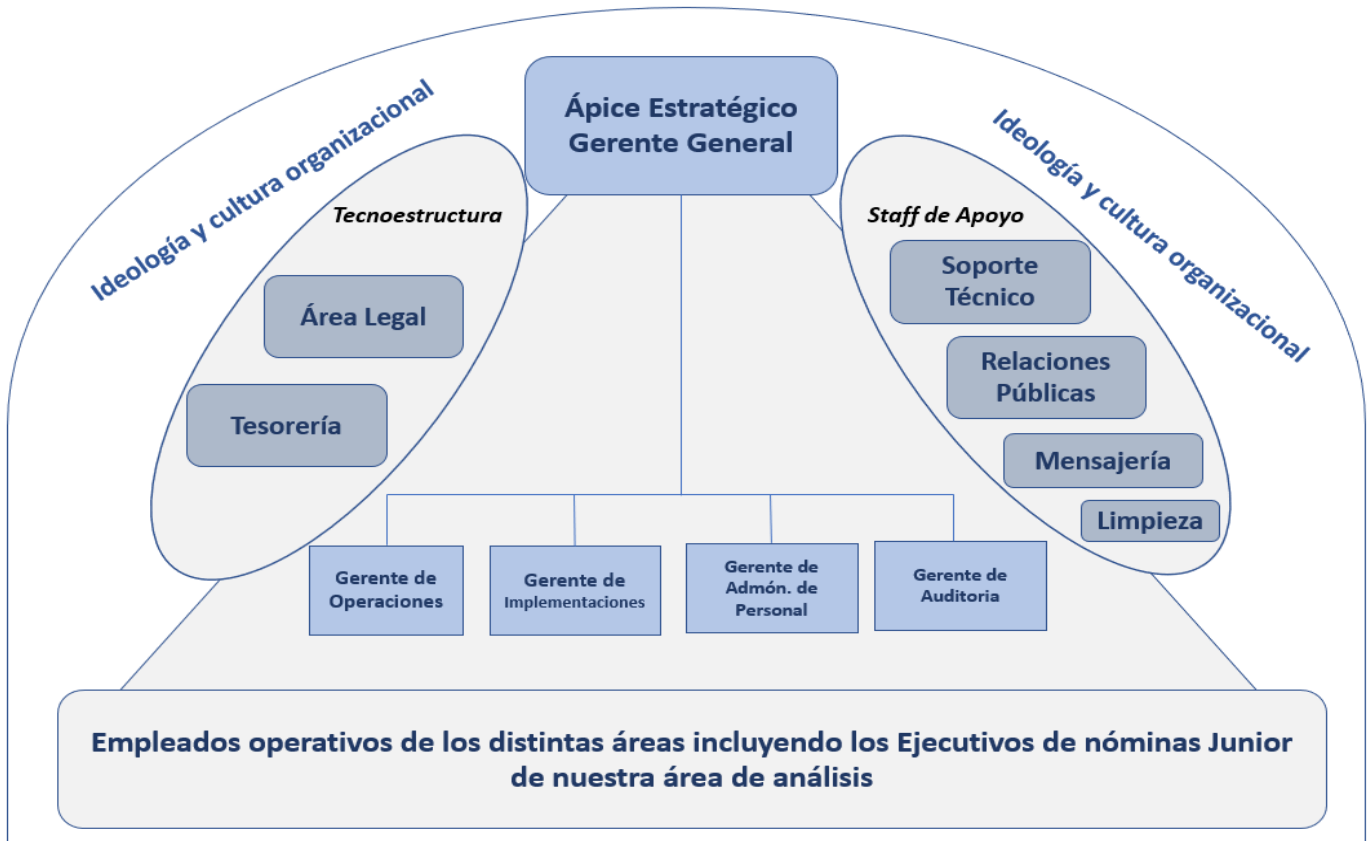
Administra-Outsourcing, pertenece al sector servicios, y es una empresa con fines de lucro, es decir, tiene como objetivo principal el de expandir y multiplicar el capital integrado por los socios, con la premisa básica de tener mayores beneficios a los costos que implica mantenerla. Tomando a Mintzberg (2002) como guía heurística, de acuerdo a su diagrama de las seis partes básicas de la organización, podemos dividir el trabajo de las áreas que componen la organización como aquellas que tienen ver con las funciones sustantivas del servicio que ofrece la *Administra-Outsourcing* (cálculo de nóminas y gestión de Recursos Humanos) y las que tienen que ver con funciones de apoyo (como el área legal, soporte técnico, auditoría, recepción, entre otros), de las cuales varios de estos servicios están contratados de manera externa. De acuerdo a los componentes de las organizaciones que menciona el autor, *Administra-Outsourcing* se estructura de la siguiente manera (Ver figura 6):

1. En el **Ápice Estratégico**: en este nivel se encuentra el Gerente General que es el encargado de realizar la supervisión global de la organización y toma las

decisiones estratégicas como la aplicación de los recursos financieros, cambios en la infraestructura, o la asignación del personal en las áreas de Dirección.

2. En la **Línea Media**: se encuentran las jefaturas de departamento del área de Operaciones, Implementaciones, Administración de Personal y Auditoría.
3. En la **Tecnoestructura**: se encuentra el Área Legal encargada de realizar los contratos y verificar los acuerdos entre los participantes (trabajadores y clientes) y el Área de Tesorería encargada de Administrar los Recursos Financieros.
4. El **Staff de Apoyo**: Esta conformado por el servicio contratado para las Relaciones Públicas, el Soporte Técnico y mantenimiento del equipo de trabajo, la mensajería y el servicio de limpieza.
5. El **Área de Operaciones**: lo conforma los empleados operativos (trabajadores subcontratados) que se encargan de generar la información de los clientes que contratan los servicios y que incluye también a los supervisores.
6. Y en la **Ideología**: está conformada por la cultura corporativa y organizacional que la distingue de otras organizaciones y se compone de aquellas creencias y tradiciones de la organización que influyen en los miembros de esta.

Figura 6. Partes Básicas de *Administra-Outsourcing, S. A. de C. V.*



Fuente: Elaboración propia con base en H. Mintzberg (2002).

En su discurso la *Administra-Outsourcing* postula como **misión**:

“Ofrecerles a nuestros clientes soluciones estratégicas para no solo gestionar, sino también mejorar sus áreas administrativas a través de tecnología, experiencia y profesionalismo”.

Y como **visión**:

“Volvemos un referente en el gremio administrativo de México por ser la empresa que mayor rentabilidad ofrece a sus clientes, a través de los servicios integrales que brindamos, la manera óptima en la que los ejecutamos y los resultados que obtenemos”.

Como **valores** postula: experiencia, solidez, vanguardia, proactividad, buen servicio, seguridad, tecnología y honestidad.

No obstante, como veremos más adelante, lo que postula la organización en su discurso no se da de esa manera, puesto que los sujetos tienen agencia y no siempre responden como la organización lo desea, lo que abre paso a inconformidades, resistencias y conflictos. Por lo que en el siguiente apartado describiremos como se articulan aquellas dimensiones que están presentes en la producción de nóminas y que influyen en la subjetividad de los trabajadores subcontratados.

5.1.2. Configuración Sociotécnica Organizacional y trabajo no Clásico

Proceso Productivo, Organización el Trabajo y Tecnología

En este apartado describiremos la actividad del trabajador subcontratado como ejecutivo de nóminas en el sentido de cómo se caracteriza su actividad al ser un trabajo no clásico donde lo que lo define es la interacción con otros actores como el cliente y este al participar en el proceso productivo, en las relaciones laborales y ejercer control sobre él, influye en su subjetividad y en su manera de dar sentido al trabajo y a su vida organizacional.

Además, utilizamos la configuración sociotécnica como guía heurística primeramente en la parte investigativa del trabajo de campo y ahora como guía para explicar el proceso de trabajo en la producción de información de la maquila de nóminas que generan los trabajadores subcontratados, como un arreglo de condiciones entre “[...] un nivel tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, el tipo de relaciones laborales, cierto perfil de la mano de obra...con posibles contradicciones estructurales entre sus partes y con relaciones duras y laxas entre estas” (De la Garza, 2010, pág. 139), y así describir la configuración organizacional

para comprender la parte estructural del proceso de trabajo que influye en la subjetividad del trabajador como generadora de identidad.

El trabajo se puede definir como una actividad cognitiva permeada por la subjetividad del trabajador que involucra lo sentimental, lo moral, lo estético, lo comunicativo, etc. (De la Garza, 1997), pero ¿**qué servicio** (trabajo) produce un empleado subcontratado siendo un ejecutivo de nóminas en *Administra-Outsourcing*? De acuerdo a las repuestas de las entrevistas realizadas a trabajadores subcontratados (2018, 2019), lo que produce es información respecto al cálculo de nómina, ingreso de altas, bajas y modificaciones de salario, aguinaldos, elaboración de reportes para los clientes o bien para reportes mensuales, revisión y elaboración de SUA (IMSS), emisión de vales de despensa, cálculos de FONACOT y PTU, que obtiene del procesamiento de la información que sus clientes le proporcionan con anterioridad, en un sistema de datos. De esta manera, la interacción con el cliente se requiere y es parte esencial para que se lleve a cabo el servicio que se vende, es decir, se necesita que los clientes proporcionen datos duros de forma previa (el listado de sus trabajadores, incidencias¹², altas, bajas, aumentos salariales, etc.) para que se pueda producir la nueva información (De la Garza, 2017). Lo anterior implica que la información es la materia prima del proceso productivo, donde el intercambio de esta es la razón de ser de la producción del servicio que se da, y sin este flujo de información no existiría la producción y el consumo.

Por lo tanto, la actividad pasa por tres momentos, uno cuando se obtiene la información, el segundo momento cuando se genera esa información, y el tercer momento cuando se entrega el resultado de la nueva información a los clientes. Y esto no es posible sin la intervención del cliente que es el que proporciona la información de inicio para ser codificada. Y es en este intercambio de información en donde se generan significados en las actividades de ambos participantes. El cliente no solo paga por la nueva información, sino que también evalúa y supervisa que este completa, correcta y que la

¹² Las incidencias de nómina son aquellas que hacen referencia a las deducciones por faltas no justificadas, pero también, por vacaciones, permisos especiales o pagos extras por bonos.

atención del trabajador sea la que esperaba. Mientras que para los trabajadores estos significados son el resultado de las presiones estructurales, el control y los códigos culturales que se generan en torno a su actividad.

Lo anterior, implica que por ende se dé un **proceso productivo**, pero, ¿cómo se produce la información por la que los clientes contratan el servicio? La actividad misma se realiza de forma individual, de tal manera que a cada ejecutivo de nóminas¹³ se le asigna un número determinado de clientes de acuerdo a la su experiencia y conocimientos; aquellos empleados que tiene mayor experiencia, mayor conocimiento y realizan procesos especiales y más complejos, se les asignan clientes grandes y mayor número de clientes, oscilando hasta 12 por ejecutivo. Una vez realizada la asignación de los clientes, cada ejecutivo de nóminas se comunica con sus clientes al inicio de cada periodo para acordar un “calendario de incidencias”¹⁴ que contiene la información que debe de ser generada y la fecha de entrega de cada proceso en ese periodo, por ejemplo, uno de los acuerdos en la entrega de la nómina, es que el ejecutivo de nómina debe enviarla una semana antes de las fechas de pago para dar tiempo a la revisión y cambios que los clientes solicitan. También acuerdan quien será su contacto en la organización cliente y la forma de comunicación que tendrán. Es así que su relación se basa en la productividad. De esta manera, cada uno de los clientes entrega la información inicial a los ejecutivos de nómina para poder generar la nueva información, no obstante, la información que proporcionan los clientes, en su mayoría de las veces está incompleta, no tiene orden, no está actualizada o puede contener errores, lo que provoca inconformidades tanto en los trabajadores que tienen que ordenar y actualizar la información antes de procesarla y acatar los tiempos de los clientes que nunca son de forma inmediata en el envío de la información, así como de los clientes que tienen que estar mandando las actualizaciones y respondiendo a las

¹³ Nombre formal del puesto de trabajo de los empleados subcontractados.

¹⁴ El “calendario de incidencias” es el nombre que le dan los trabajadores subcontractados a la programación de acuerdo a la información que se le entregará y debe entregar al cliente, en las fechas que acuerden mutuamente.

solicitudes de los trabajadores de nómina (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Aunado a esto, a pesar de la programación que haga el trabajador de acuerdo a las fechas del “calendario de incidencias”, en la práctica el cliente de manera informal solicita requerimientos no programados, modificaciones de último momento a procesos que ya estaban realizados, incidencias que se les hayan olvidado o procesos nuevos, lo que implica que se tengan que rehacerse los procesos y corregir la información, y con esto que haya un desfase de los tiempos programados y una intensificación del trabajo al contemplar todos las incidencias urgentes.

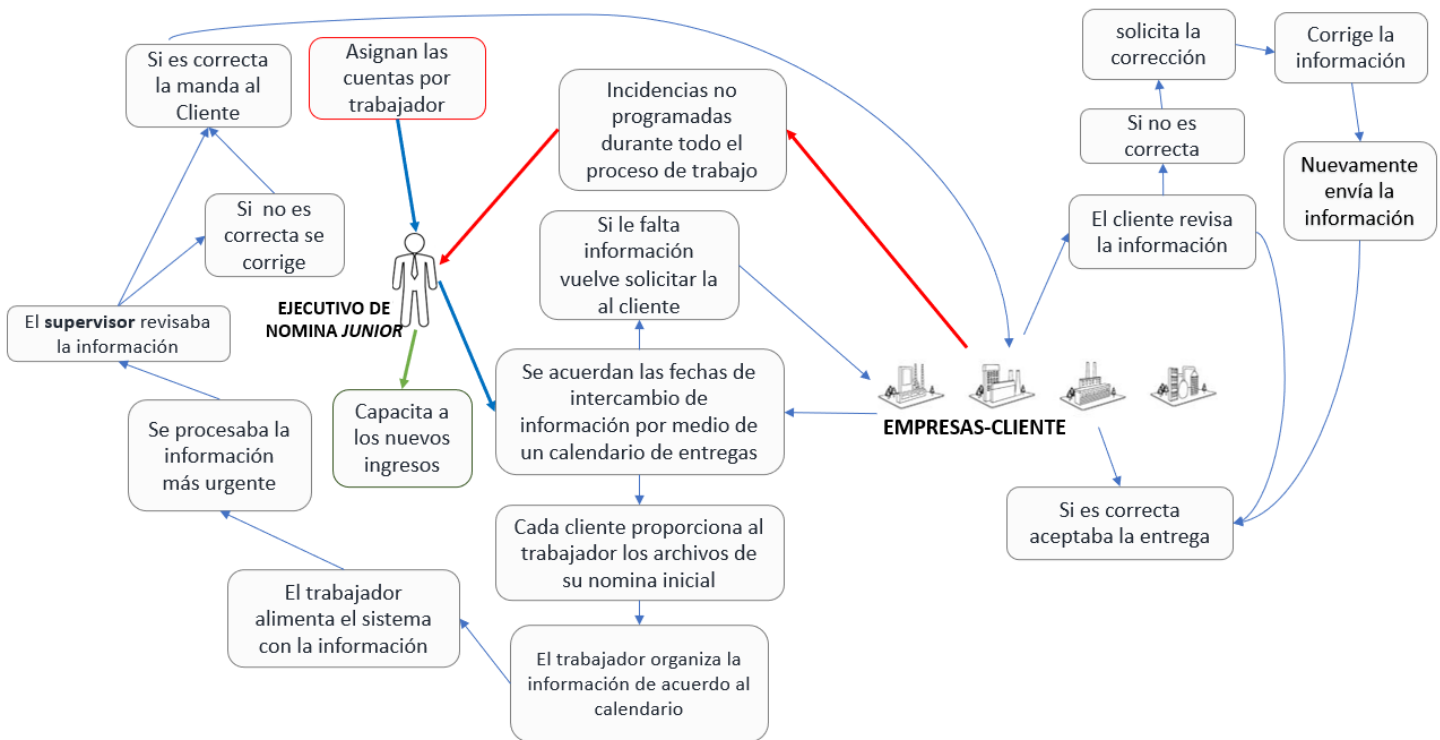
Por lo que los trabajadores inician su día laboral generalmente revisando los mensajes de su correo electrónico que le envían sus clientes para priorizar aquellas incidencias urgentes y así reorganizar su programación del día. Derivado de esto, la relación entre el cliente y el trabajador se ve afectada al encontrarse el trabajador en una constante presión por generar la información solicitada a tiempo, en tanto que el cliente se vuelve un actor insistente que desea tener todas sus incidencias en el menor tiempo posible sin respetar los tiempos establecidos con anterioridad, generando que el trabajador sienta rencor y coraje hacia los clientes por considerarlos como simple sirviente que deben acatar órdenes, como nos compartió uno de los empleados entrevistados:

“[...] los clientes quieren todo rápido, piensan que estamos para servirles cuando ellos quieran y son muy groseros con nosotros [...]” (Emilio, Trabajador Subcontratado de *Administra-Outsourcing S. A. de C. V.*, Nóminas, Entrevista realizada el 09 de diciembre de 2018).

El proceso continúa, y una vez procesada la información, los empleados la envían al supervisor para su revisión y aprobación, la cual se hace de forma aleatoria o en incidencias específicas de trabajador en trabajador; sin embargo, se llegan a omitir errores por la aleatoriedad o los supervisores llegan a tomar más tiempo de lo acordado para la revisión. Una vez obtenido el *Vo. Bo.* de los supervisores, la información se

envía al cliente por medio del correo electrónico para que este la revise y notifique si habrá algún cambio, y al mismo tiempo se sigue generando nueva información de otros clientes (Ver figura 7), es decir, el proceso de trabajo antes descrito se efectúa de manera simultánea en cada uno de los procesos generados que los clientes solicitan en diversos periodos de tiempo.

Figura 7. Proceso de Trabajo del Área de Operaciones *Administra-Outsourcing*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados de *Administra-Outsourcing* (2018-2019)

Conforme los trabajadores llevan más tiempo y adquieren más experiencia, pueden organizar su trabajo de mejor manera para saber que procesos le lleva más tiempo y cuáles son los procesos que deben generar de forma prioritaria. No obstante, los requerimientos no programados y en calidad de urgentes, las formas groseras de los clientes para dirigirse a los trabajadores y los inconvenientes que pueda presentar el sistema alteran de forma significativa el proceso de trabajo y las relaciones entre participantes que se van desgastando.

En *Administra-Outsourcing*, la **división del trabajo** se da por grupos de trabajo de entre 3 a 6 analistas, y cada grupo está conformado por aquellos ejecutivos de acuerdo al tipo de procesos que manejen. Es así, que los ejecutivos con mayor conocimiento en procesos especiales serán asignados al mismo grupo y atenderán clientes a los cuales se les ofrecen ese tipo de servicios, a diferencia de otros grupos que no tienen conocimientos en algunos procesos pero que sus clientes solo solicitan servicios de cálculo de nóminas. De esta manera, los grupos en un primer momento, se van conformando de acuerdo a las habilidades y conocimientos de los trabajadores, operando una racionalidad instrumental, pero, si en un segundo momento en donde los empleados son conscientes de la intensificación de trabajo, las condiciones laborales y el control ampliado de los clientes, se genera la informalidad y el conflicto (mala relación con su supervisor, no acata ordenes o comete demasiados errores), los trabajadores en estas situaciones son cambiados a otros grupos de trabajo aunque estos sean útiles en ese grupo, operando una racionalidad por mantener el control del grupo, o viceversa, si un trabajador fue asignado a un determinado grupo, pero, después de un tiempo este no es funcional es reasignado a un equipo con menos complejidad de los procesos.

Por lo tanto, los trabajadores que son reasignados a otros grupos por conflictivos para la organización consideran que es una manera de propiciar su despido de la empresa al disminuirles la carga laboral, asignarles menos clientes y sentirse menospreciados,

al no reconocer su trabajo y prácticamente sentirse fuera de la organización, puesto que para ellos la supervisión solo espera que comente algún error para justificar su despido, sucede algo similar con los trabajadores que son reasignados a grupos con procesos menos complejos, ya que se sienten poco calificados, inseguros y consideran que el cambio de grupo es el inicio de los motivos para su despido (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

Cada grupo de trabajo en el área de nóminas está dirigido por un supervisor, que dentro de sus funciones de acuerdo al reglamento interno del área de nóminas es el responsable de la **supervisión** del grupo, al realizar actividades como resolver dudas, pactar con los clientes, y verificar que todos los requerimientos solicitados sean entregados en tiempo y forma por sus subordinados, revisar que la información este correcta antes de ser enviada a los clientes, así como el de asignar la carga laboral de cada trabajador de su grupo con la aprobación del gerente de nóminas. Es decir, son los encargados de asignarles clientes a sus subordinados, no obstante, los trabajadores comentan que la repartición de clientes no es equitativa, al haber trabajadores con mayor cantidad de clientes y que realizan procesos más complejos y otros que solo se encargan de procesos estándar con un número menor de clientes, esto genera en los trabajadores con mayor productividad un descontento al no sentirse reconocidos ni gratificados de manera justa y tener un sueldo muy similar a la mayoría de sus compañeros, por lo que evitan les asignen más clientes o ejecutar procesos especiales, es decir, intentan mantener un perfil bajo de productividad, aunque esto no les garantiza que no les sean otorgados más clientes, por lo que a pesar de los errores derivados de la intensificación del trabajo, los ejecutivos de nómina los provocan a propósito para que les disminuyan la cantidad de clientes como forma de resistencia a la carga laboral e injusta remuneración (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

Los supervisores también son los encargados de evaluar el desempeño de los trabajadores a su cargo, con la facultad de proponer a los trabajadores más capacitados para ser enviados a las organizaciones cliente que así lo soliciten. Pese a esto, en la

práctica varios de los entrevistados externaron que no sienten que los supervisores tengan los conocimientos suficientes para orientarlos en determinados procesos y que son ellos los que tienen que investigar entre los mismos compañeros con mayor experiencia o en internet las dudas o problemas que llegan a surgir en el proceso de trabajo, ya que ha ocurrido que el obedecer las indicaciones de sus supervisores en dudas de determinados procesos han provocado más errores en la información, suscitando con esto que sean sancionados por los errores pese a que solo cumplían órdenes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

Por lo tanto, la relación trabajador-supervisor se torna ambigua, al no tener el trabajador certeza de la información que le proporciona el supervisor, pero que, sí repercute en su desempeño. Esta falta de apoyo y motivación por parte de los supervisores ante las exigencias y malos tratos de los clientes al prevalecer la idea de que “el cliente es primero”, hace que sean los trabajadores los que solicitan el cambio a otro grupo, aún sabiendo que esto puede provocar su despido, lo que indica que no se genera un vínculo con los supervisores que le permita continuar en el grupo de trabajo y que prefieran la rescisión del contrato a seguir soportando la hostilidad de los clientes y el nulo reconocimiento y apoyo por parte de los supervisores (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

Por otra parte, las **sanciones** se dan por diferentes causas entre ellas están el que los trabajadores cometan algún error menor en la información que entregan, la envían tarde, no realizan alguna petición de sus clientes, no se encuentran en su lugar de trabajo, o están en otras páginas web distintas a las del sistema o a las páginas autorizadas, por lo cual el supervisor les da una llamada de atención como una advertencia a su falta. Sin embargo, si estas faltas llegan a hacer recurrentes los trabajadores son acreedores a un acta administrativa, que por políticas de la organización, estas también se otorgan por llegar tarde continuamente, no ir vestidos de forma adecuada, tener alguna riña entre compañeros, tener faltas de respeto con algún superior, cometer errores continuamente en la información, no cumplir con sus funciones en los tiempos acordados, pasar mucho tiempo en el teléfono móvil o no

brindarles un servicio adecuado a los clientes. El obtener tres actas administrativas les amerita un despido, de igual forma el cometer errores graves en la información que repercutan en pérdidas monetarias grandes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Otras maneras de sancionar a los empleados son mediante el descuento de un porcentaje de su salario. Esto se da si los trabajadores llegan a faltar sin avisar o sin justificar la falta mediante un comprobante médico del IMSS, el descuento se hace por el día que faltaron, o si acumulan tres retardos también se les descuenta un día laboral. Lo que provoca que, los trabajadores no acaten las ordenes por lealtad a la organización sino, por evitar descuentos económicos o el incremento de los conflictos con el cliente o con su supervisor. Esto no implica que no haya trasgresiones a las normas (no acatar ordenes, acumulación de faltas y retardos, falta de atención a los clientes, etc.) sí las hay, pero en muchas ocasiones los trabajadores prefieren acatar la sanción que obedecer la orden. La sanción que más les desagrada a los trabajadores es que les descuenten un día laboral, sin embargo, aceptan esta sanción como forma de resistirse al control ejercido por su supervisor o sus clientes, ya sea cuando acumulan retardos, o por situaciones como la que expresa la siguiente entrevistada:

“[...] Yo prefiero faltar sin pedir permiso, aunque me descuenten el día si es que necesito hacerlo y después decir que tuve un problema familiar, porque si pido permiso no me lo dan [...]” (Bania, Trabajadora de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 17 de junio de 2018).

En la respuesta anterior, pareciera que los trabajadores faltaran sin pensar en la acumulación de procesos que le genera no trabajar un día, si bien, esta es una forma de resistencia al considerar que el trato que reciben no es justo, ellos planean bien cuando faltar, e intentan realizar los procesos programados para esas fechas saliendo más tarde o llegando más temprano, con la finalidad de evitar la acumulación de procesos a su regreso, pero si dejando en incertidumbre a sus supervisores y a los clientes que no atienden ese día. Y que además les da cierta satisfacción de imaginar

la angustia que les causa el pensar que no cumplan con la entrega de la información en las fechas acordadas (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

Otro elemento importante de la configuración sociotécnica es la **tecnología**. Para que los ejecutivos de nómina puedan realizar sus actividades requieren de un determinado tipo de tecnología conformada por una computadora la cual tiene instalada un paquete de *office*, el sistema de nóminas perteneciente a la empresa, es proporcionado y diseñado por TERAZ¹⁵, de acuerdo a las necesidades que se requieran para generar los procesos que solicitan los clientes, con la facultad de manipular¹⁶ el software de acuerdo a los procesos que se realicen, no obstante, el personal de TERAZ que brinda el soporte técnico no se encuentra en el mismo sitio que los ejecutivos de nómina y eso dificulta que las fallas y errores del sistema se resuelvan de forma inmediata y que los trabajadores puedan cumplir con los tiempos acordados en la entrega de la información.

Así también, se requiere de una aplicación informática denominada Sistema Único de Autodeterminación (SUA) que se descarga de la página del IMSS para registrar, calcular y pagar las cuotas obrero-patronales y del IDSE¹⁷, sobre estos softwares no se pueden hacer ninguna manipulación puesto se deben acatar los requerimientos y formas del proceso que el IMSS estipula en su página oficial de internet. Lo que implica que el IMSS es otro factor que interviene en la tecnología que se requiere para realizar la actividad y que no puede controlar la organización ni el trabajador.

¹⁵ Recordemos que TERAZ es una de las organizaciones pertenecientes al Grupo y entre sus servicios está el confeccionar softwares en áreas como la administración, finanzas y contabilidad.

¹⁶ La manipulación no la realizan los ejecutivos de nómina, puesto no están facultados para ello, la manipulación solo la puede realizar el personal de TERAZ con la aprobación de los supervisores.

¹⁷ Portal del Seguro Social para meter altas, bajas y modificaciones de los empleados que pertenecen a las empresas- cliente, que es denominada "IMSS desde su Empresa" con la finalidad de que haya una comunicación más directa a través de la automatización de los procesos.

Además, para que funcionen los dos *softwares* antes mencionados necesitan estar conectados a un servidor de internet, el cual requiere sea lo suficientemente veloz para procesar una gran cantidad de información al mismo tiempo y esto depende del servidor que contrate la organización y las características en cuanto a velocidad de transmisión de información, seguridad, tamaño del ancho de banda, etc. Así también, los trabajadores deben de descargar información de la página de FONACOT para realizar algunos cálculos que integran en la nómina. Por lo tanto, la tecnología es definida por el proveedor del sistema que es el único que lo puede manipular, por las aplicaciones del IMSS con las que trabaja el empleado y por el servidor de internet que contrata la organización. También requieren de una cuenta de correo electrónico de la organización en la que los trabajadores reciben y manda la información a sus clientes y a sus supervisores para ser revisada, y un teléfono con extensión la cual comparten por grupo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Empero, la tecnología que utilizan muestra varios inconvenientes, por una parte, la red de internet que utilizan es muy lenta, provocando que los procesos tarden mucho más en efectuarse; si se programa un concepto de nómina (tiempo extra, comisiones, bonos, etc.) se desprograma otro concepto, y cuando se genera una nómina muy grande su funcionamiento tiende a ser lento. Aparte el servidor de internet que tiene contratado *Administra-Outsourcing* es demasiado lento y se desconecta continuamente, provocando que no avance a un ritmo aceptable, haya interrupciones y se tenga que esperar a que se restaure, teniendo que realizar cálculos manuales o en hojas de *Excel* que posteriormente se comparan con los resultados que les proporcione el sistema una vez que vuelva a funcionar, originando que el trabajo sea doble y que les lleve más tiempo. Conjuntamente, esto provoca que haya más errores en los cálculos manuales, lo cual no es del agrado de la organización que queda mal con los clientes y que se contradice en el discurso de su misión, visión y valores al pretender brindar servicios óptimos con alta tecnología, puesto que en conjunto la tecnología que se requiere para el servicio (sistema y servidor de internet) no es tan funcional y les causa problemas en el proceso de trabajo. Pero también provoca en los trabajadores una frustración al tener que lidiar diariamente con un sistema que no les facilita el proceso de trabajo, sino que,

al contrario, solo los retrasa en los procesos y les genera conflictos constantes con sus clientes, al ser ellos los responsables de los errores de la información entregada. Y sentir que la organización los deja solos antes estos inconvenientes y no los respalda con herramientas optimas que les permitan cumplir con lo prometido.

Los trabajadores para obtener la nueva información deben de alimentar el sistema con información previa, ya sea introduciendo la información de trabajador por trabajador o cargando un archivo de datos (*layout*) y realizando las adecuaciones, incidencias, incrementos, descuentos, etc. que se requiera, posteriormente revisan que toda la información sea correcta y una vez que la información se encuentra en el sistema, se generara la nómina (o algún otro requerimiento) ejecutando los comandos del sistema. Pero a pesar de esto, el sistema llega a producir ciertos errores que se hacen notar cuando el mismo trabajador al que se le paga la nómina lo reporta. Lo anterior, demerita el trabajo de los ejecutivos de nómina que se apegan a las instrucciones del sistema, pero este no es confiable y provoca errores en la información, ocasionando un disgusto y frustración en los trabajadores que invierten tiempo y trabajo en alimentar el sistema, y que al final todo ese trabajo cognitivo, emocional e interactivo se desecha por causa del sistema que tuvo alguna falla en su programación o que “truena” alguna fórmula de cálculo. Por lo cual, los trabajadores subcontractados consideran que la misma organización sabotea su trabajo al buscar ahorrar recursos y no invertir en las herramientas de trabajo que les facilite el proceso productivo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

Pero que, si finca responsabilidades sobre el equipo de trabajo en el Contrato de Trabajo (CIT) al mencionar que los trabajadores serán responsables de las herramientas, útiles, materiales y equipo en general que reciba de la organización para la ejecución de su trabajo, y que, en caso de pérdida estos estarán obligados a pagarlos mediante el descuento de su salario, es decir, la organización dota al trabajador de herramientas poco funcionales que pueden colapsar y dejar de funcionar en cualquier momento por la cantidad de información procesada y lo hace responsable de los daños que tengan en el proceso de trabajo teniendo que pagar por dichos daños. De esta

manera, solo se da cumplimiento a las cláusulas del Contrato Individual de Trabajo que le conviene a los intereses de la organización.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos incluye aspectos relacionados con las formas de acceso y permanencia en el puesto, los mecanismos y prácticas para la selección y contratación de personal. Aunado a que el nivel de rotación de personal en empleos por subcontratación es alto debido a las condiciones precarias y a la intensificación de trabajo en las que se contratan a los trabajadores.

Los candidatos son reclutados por el área de Recursos Humanos utilizando portales de búsqueda de empleo vía internet como *OCC*, *CompuTrabajo*, *Bumeran*, entre otros. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los trabajadores subcontratados en 2018 y 2019, el proceso de selección del personal es relativamente corto, dura aproximadamente 4 días, en los cuales, los candidatos realizan un examen de conocimientos para valorar si existe algún conocimiento en el cálculo de nóminas, se envían por correo electrónico los exámenes psicométricos para medir habilidades y destrezas y se realiza una entrevista con el supervisor del equipo. A raíz de que la rotación de personal es constante, la oferta del puesto y demanda del empleo es continua.

Los requisitos formales (**perfil del candidato**) para postularse al puesto de ejecutivo de nóminas *Junior* son: licenciatura terminada en administración, contabilidad o a fin, manejo básico de PC, flexibilidad de horario, experiencia no necesaria (para la mayoría de los aspirantes es su primer empleo como subcontratados), con énfasis en la tolerancia a la frustración, proactivos y capacidad para trabajar bajo presión. Lo que predomina en primera estancia su permanencia en el puesto de ejecutivo de nóminas es la actitud proactiva que demuestren nuevos empleados al afrontar las situaciones problemáticas al desempeñar su actividad y su disposición a una jornada larga de

trabajo si así lo requiere su carga laboral. Lo que forma parte de la estrategia de personal de la organización.

La edad promedio de los trabajadores entrevistados son los 29 años, la mayoría solteros, viven con sus padres y no tienen la responsabilidad de mantener un hogar, no tienen una amplia trayectoria laboral, ya sea porque han tenido empleos eventuales o informales. En un inicio ingresan con expectativas de hacer carrera en la organización, pero con el paso del tiempo esa idea se desvanece debido a la precariedad de las condiciones de trabajo (bajos salarios, falta de acceso a prestaciones, horarios flexibles, etc.) que solo los hace estar en el puesto en promedio dos meses, provocando una constante rotación de personal (Ver tabla 11). Por lo tanto, la oferta laboral es constante, el ingreso al puesto es sencillo y la contratación es inmediata. Esto no quiere decir que no haya empleados que duren un tiempo considerable en el puesto (aproximadamente 2 o 3 años), si los hay, pero son pocos, y lo que hace que permanezcan en *Administra-Outsourcing* un tiempo más son las condiciones del mercado de trabajo en el país que no les permiten encontrar opciones atractivas, la competencia laboral que les impone experiencia o porque disponen de una familia que mantener y temen no obtener un empleo pronto, a lo que prefieren quedarse un tiempo que les permita obtener la experiencia para postularse a un mejor puesto en otras organizaciones, de este modo los trabajadores que permanecen un mayor periodo en el puesto utilizan a la organización y soportan las condiciones precarias en las que son contratados como medio para obtener mejores condiciones laborales en un futuro no muy lejano y lo ven como un sacrificio que será recompensado (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

De acuerdo a una de las supervisoras, la rotación de personal es más un factor del estrés que provoca la actividad y el que los trabajadores no pueden manejar la carga laboral que se les asigna, más que por las condiciones precarias en las que son contratados, si es una razón, pero no es la única. Sin embargo, para los trabajadores subcontratados no habría tanta rotación si las condiciones laborales incluyeran mejores salarios, pago de horas extras, mejores prestaciones, una mejor repartición de los

clientes que disminuyera la carga laboral y los ritmos intensos de trabajo, en donde no se dieran arbitrariedades por parte de la organización ni se les otorgaran tantas facultades a los clientes, lo que cuestiona la identidad del trabajador hacia la organización (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

El hecho de que los aspirantes no tengan experiencia y sean jóvenes se debe a la estrategia de relaciones laborales de *Administra-Outsourcing* que busca personas con un perfil moldeable a sus necesidades, para de esta forma convencerlos del trabajo que ha sido planeado y discutido con anterioridad por los altos mandos, solo para ser ejecutadas de la manera en cómo se le instruyó, porque así les es funcional para los fines de la organización; el que sean solteros facilita la disponibilidad de tiempo en las largas jornadas de trabajo, aunque la mayoría tenga relaciones amorosas y algunos estén casados; y, el que enfatizan en el trabajo bajo presión, la tolerancia y la frustración los anticipan a los ritmos y formas de trabajo. De esta manera el trabajador se convierte en el medio para los fines de las dos organizaciones sin ser tomado en cuenta.

Otra dimensión de análisis es la **Capacitación o calificación**. En *Administra-Outsourcing* no existe un área de capacitación, el trabajador de nuevo ingreso va aprendiendo sobre la marcha mediante la ayuda de un compañero con más experiencia y conocimientos al que nombran “paralelo”, el cual es el encargado de guiarlo en el manejo de los sistemas y de todos los procesos que tiene que ejecutar; ellos se encargan de que el nuevo miembro, conozca la forma de trabajo, como se alimenta el sistema, comprenda los conceptos con los que trabaja y la manera de comunicarse con los clientes. No obstante, no les gusta a los trabajadores fungir de “paralelos” porque tienen que realizar los procesos con más calma para explicarle a sus nuevos compañeros las dudas que vayan surgiendo y esto le resta tiempo para avanzar en su trabajo, sin tener una gratificación extra por el acompañamiento, a lo cual sienten que realizan un trabajo que no les corresponde y no se les reconocen o remuneran de ninguna forma. Pero para la organización sí representa un ahorro el no tener un área de capacitación, lo que implica que de nuevo los trabajadores se sientan solo utilizados

para el beneficio de la organización en el cual ellos no están incluidos (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Por otra parte, los empleados de nuevo ingreso, al asignarles su primer cliente, temen de facto realizar los procesos de forma incorrecta o que olviden integrar alguna información, los procesos que realizan y la información que comparten es la repetición de la información recibida, sin tener aún una comprensión clara de lo que realizan, pero si con la conciencia de que los clientes dan por hecho que saben del tema, y se dirigen a ellos como si supieran todo lo concerniente a la información con la que trabajan, presionando que les resuelva sus peticiones de forma inmediata. Esta falta de capacitación adecuada, no solo se presenta al inicio de la actividad del nuevo miembro de la organización, sino a lo largo de la misma y que repercute en su desempeño cotidiano de los trabajadores. La mayoría de los trabajadores entrevistados concuerdan en que les faltó conocimientos teóricos y prácticos que les ayudará a la resolución de los problemas en la práctica, la mayoría de los “paralelos” les enseñan los procesos en general porque no disponen de mucho tiempo, pero no les enseñan a resolver situaciones de manera concreta y esto lo aprenden “a la mala” una vez que empiezan a realizar los procesos y a tratar con los clientes, cometiendo errores que les den respuestas y preguntando en el instante a los compañeros o al supervisor cuestiones que desconocen y así salir de la presión del momento (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Sin embargo, la alta rotación hace que los empleados que tiene poco tiempo en la organización puedan adquirir en 4 meses conocimientos de quien tiene en la organización 2 o 3 años, limitando así la acumulación y la contribución de saberes. En tanto, que los empleados que han permanecido en la organización por más de dos años sientan que gracias a ellos mismos han logrado acumular el conocimiento que su experiencia les ha dado a raíz de enfrentarse a la incertidumbre y problemáticas de la actividad. Y que esos conocimientos son un arma ante las arbitrariedades de la organización, que les permite a los trabajadores con mayores conocimientos mantenerse un tiempo más en la organización, no por gusto propio, sino por la

inestabilidad de la situación laboral en el país, y más específicamente frente a sus supervisores quienes han demostrado cierta incompetencia en la resolución de problemas en el proceso de trabajo (que tampoco capacitan), que da muestra de esa arbitrariedad en la que se deciden los puestos y ascensos en la organización, pesando más las relaciones por simpatía y no necesariamente por mérito. Y no es que no haya ascensos por mérito propio, pero la mayoría de estos puestos se dan por vínculos personales y de esto depende su supervivencia. La siguiente cita textual permite observar la percepción que tienen la mayoría de los trabajadores de sus superiores:

“[...] mi supervisor es un incompetente, no sabe nada, yo tengo que estar resolviendo los problemas del grupo porque él solo los empeora (...) pero quería ser supervisor y por eso andaba de lambiscón con el gerente [...]” (Bania, Trabajadora Contratista de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 17 de junio de 2018).

Lo anterior, también contradice el discurso de la empresa al no promover la generación de talentos, sino fomentar actitudes serviles y aduladoras. Esto indudablemente llega a repercutir en la eficiencia del área de nóminas que constantemente tiene que preparar a los trabajadores de nuevo ingreso, restándole tiempo de trabajo a aquellos empleados que tienen más experiencia en el puesto y que son los que tienen que enseñarles los procesos y capacitarlos, desfasando también los tiempos de entrega y propiciando los errores en la información procesada, lo que provoca una molestia en los clientes que además no están de acuerdo en que se les cambie constantemente al ejecutivo encargado de su información y se desquitan con los nuevos empleados que temerosos comienzas sus primeras experiencias como ejecutivos de nóminas.

No obstante, esta estrategia de negocios le es efectiva a la organización que ante las condiciones en las que contratan a los trabajadores le permite reducir gastos, sin tener que invertir en un área de capacitación de personal y que al estar contratando personal constantemente logran mantener la actitud servicial y cooperativa que promueven y que los trabajadores con más tiempo ya no tienen, aún a costa de los errores en la

información que se pueda cometer en la integración de nuevo personal, además, de que *Administra-Outsourcing* aumenta sus ganancias por el pago del servicio que le contratan sus clientes y que supera por mucho al pago que otorga a sus trabajadores.

Regulación laboral y relaciones laborales

Desde que *Administra-Outsourcing* inicia operaciones en la Ciudad de México, la relación que establece con los trabajadores subcontratados se da por medio de un contrato de prueba por tres meses, y cumpliendo este periodo se formaliza la relación laboral mediante un Contrato individual de trabajo de sueldos y salarios¹⁸, así como por un Contrato de asimilados por honorarios mediante una asamblea de socios en la cual los empleados pertenecen a la asamblea, pero no tienen voto ni toman decisiones y no son convocados a las asambleas, es decir, solo se trata de una forma de contratación que permite disminuir las aportaciones del IMSS por trabajador para reducir gastos y que da cuenta de la precariedad de condiciones en que los empleados son contratados.

Esto nos da muestra que, aunque la organización pertenece a una sociedad cooperativa, en la realidad no funciona de esta manera, ya que como se sabe las cooperativas tienen como intención hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios, no obstante, los trabajadores son contratados como miembros de esta asamblea de socios como estrategia para dar menos aportaciones al IMSS, pero no son contemplados en las

¹⁸ La información que se presenta tiene como referencia el Contrato Individual de Trabajo celebrado entre un Trabajador subcontratado y *Administra-Outsourcing S. A. de C. V.* Así también se revisó el Contrato por Asimilados a Honorarios por el cual se le paga la diferencia de sueldo al trabajador como mecanismo para reducir las aportaciones al IMSS.

decisiones, ni remunerados de la misma forma. Incumpliendo los principios postulados en la Ley General de Sociedades Cooperativas¹⁹.

Su sueldo oscila entre \$8,000.00 y \$10,000.00, de los cuales \$3,000.00 corresponden a su remuneración pactada en el Contrato Individual de Trabajo y el resto corresponde al Contrato por Honorarios, lo que trae una serie de inconformidades al no cotizar su sueldo completo ante el Seguro Social y bajar con eso sus beneficios²⁰. Los ejecutivos de nómina no se sienten a gusto con el salario que cobran y sienten que se les debería pagar más porque realizan muchas actividades (procesamiento de nóminas, cálculo de finiquitos, alineación de procesos y controles, asesoría en cumplimiento de disposiciones laborales, altas, bajas y modificación de salarios ante el IMSS, Seguridad Social, administración de riesgos, reclutamiento y selección de personal, alineación de procesos y controles y cálculos fiscales e impuestos) y tienen muchos clientes (llegan a tener hasta 12 por ejecutivo de nóminas), en otras palabras consideran que son explotados porque su sueldo no compensa todo el trabajo que realizan y que al pagarles de esta manera, los privan de los pocos beneficios que podrían tener y que no les otorgan, así lo manifiesta el siguiente entrevistado:

“La recompensa no es equitativa al esfuerzo y dedicación que se pone al desempeñar las funciones, porque se trabaja más de lo que retribuye, trabajo en

¹⁹ Artículo 6. Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;
2. Administración democrática;
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara;
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;
6. Participación en la integración cooperativa;
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y
8. Promoción de la cultura ecológica.

²⁰ Si la organización contratista reportará la cantidad total del sueldo del trabajador subcontratado, es decir los \$10,000.00 pesos que gana en promedio; sobre este salario se cotizaría su ahorro para el retiro, así como su ahorro para vivienda (Infonavit) y este percibiría más de beneficio, sin embargo, solo da de alta al trabajador con su sueldo mínimo de \$3,000.00 para así pagar menos cuotas al Seguro Social.

horarios fuera del laboral y no me pagan horas extras y tampoco me aumentan de sueldo [...]” (Luis, Trabajador Subcontratado de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 17 de junio de 2018).

De la misma manera, en el Contrato Individual de Trabajo, el empleado es obligado a prestar sus servicios con una jornada laboral de las 9:00 de la mañana a 18:30 horas de lunes a viernes, disponiendo de las 14:00 a 15:30 para el consumo de alimentos, y descanso los sábados y domingo. Sin embargo, debido a la gran cantidad de información que deben de procesar y a la cantidad de clientes que tiene a su cargo, el trabajador subcontratado siempre está en constante actividad intentando generar a tiempo la información, postergando horarios de comida y salida, en promedio salen 4 horas después y la mayoría vive a hora y media de la ubicación de la empresa, lo que provoca que lleguen muy tarde a sus domicilios, pero si se les exige que sean puntuales en su hora de entrada, solo tiene derecho a 10 minutos de tolerancia y si acumula tres retardos al mes se le descuenta un día laboral. Como no les otorgan pago de horas extras cuando todos los días salen tarde, genera molestia y enojo entre los trabajadores porque tienen que pagar más en el taxi que los lleva a su domicilio al no alcanzar servicio de transporte público, o porque se exponen a la inseguridad del país por lo peligroso del horario de salida. Hay ocasiones en que el trabajo es mucho que, aunque sean días festivos, los trabajadores se llevan su computadora a su casa y trabajan desde ahí, o acuden en fines de semana para terminar algún proceso que les lleve mucho tiempo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Por otro lado, los supervisores si se van a sus horas de salida fijadas, sin contemplar dudas que se puedan tener los empleados y solo se llegan a quedar si hay algún inconveniente en donde ellos deban cubrir a algún empleado o surja algún problema. Lo que da muestra del estilo de mando de los supervisores y el poco compromiso de estos hacía el equipo de trabajo que tienen a su cargo, al dejar que ellos resuelvan las problemáticas que lleguen a tener en el proceso de trabajo, aún si la forma en como lo resuelven no es la más indicada (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Las vacaciones se otorgan de acuerdo a los artículos 76²¹ y 80²² de la LFT y el aguinaldo se cubrirá de acuerdo al artículo 87²³ de la misma legislación. No obstante, es difícil que a los trabajadores se les otorguen vacaciones en los días que ellos los solicitan, ya que en periodos vacacionales tienden a haber muchas solicitudes, además de que varios de ellos no toman sus 6 u 8 días de vacaciones juntas, sino las van utilizando para justificar faltas que hayan tenido por concederles permisos de ausencias, y si no toman sus vacaciones de algún periodo anual, no se las otorgan en otro periodo, simplemente las pierden. No existen bonos de ningún tipo, tampoco se les otorgan caja de ahorro o alguna otra prestación. De la misma manera si se requiere que labore en cualquiera de los domicilios de las dos organizaciones, será su obligación hacerlo sin que esto modifique sus condiciones de empleado (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

De acuerdo a las respuestas de los trabajadores subcontratados, si existe un reglamento interno porque se menciona en el Contrato Individual de Trabajo, pero nunca se les otorgó de manera física, la normatividad que ellos suponen contiene es la que ellos adquieren a través de la interacción con sus demás compañeros y a la manera en cómo los demás realizan las actividades, y que hace referencia a aspectos como la estética o el código de vestimenta que deben cumplir, el cual se compone de una vestimenta formal²⁴ de lunes a jueves y casual para el viernes. No obstante, este tipo

²¹ **Artículo 76.-** Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

²² **Artículo 80.-** Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

²³ **Artículo 87.-** Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

²⁴ Para los caballeros pantalón, camisa, corbata, zapatos y saco de manera opcional, mientras que para las mujeres falda, vestido o pantalón corte sastre, blusa y zapatos o zapatillas; y el viernes es casual,

de vestimenta genera descontento entre los trabajadores, ya que consideran es muy formal e incómoda para el trabajo que realizan, al no tener un contacto directo con los clientes y estar encerrados toda la jornada laboral, en donde las condiciones climáticas y los espacios reducidos (un pequeño escritorio, una silla poco funcional para todas las horas que están sentados) y poco iluminados les causan dolores corporales y molestias en la vista. Para los trabajadores que llevan automóvil, al no contar con estacionamiento (solo exclusivo para los gerentes) por la ubicación de la empresa es muy complicado encontrar un lugar para estacionarse, aunado a que aquellos que encuentran un lugar en donde dejar su automóvil se expongan a la inseguridad y robo del mismo, lo que genera un gasto extra (pago del parquímetro por la jornada laboral o franeleros) (Síntesis de entrevistas realizadas a trabajadores subcontratados, 2018 y 2019). Estos son elementos que impiden la concentración que requieren los trabajadores para la actividad que realizan y que dan cuenta de las condiciones precarias en las que trabajan al solo tener efectividad aquellas cláusulas del Contrato individual de Trabajo que otorgan flexibilidad a la organización.

Otra de las relaciones que se observan en la Subcontratación es la relación mercantil que se da entre Administra-Outsourcing y las organizaciones cliente por medio de un contrato de servicios de Suministro de Personal con sus clientes en donde *Administra-Outsourcing* se compromete con la Organización Cliente a (Síntesis de las entrevistas realizadas a los supervisores y trabajadores subcontratados de *Administra-Outsourcing*, 2018-2019):

- Otorgarle el suministro de personal capacitado para que lleve a cabo los servicios convenidos referentes a la gestión de personal (nóminas, altas y bajas ante el IMSS, FONACOT, Infonavit) y con la capacidad de resolverle todos los requerimientos de forma correcta y con los conocimientos necesarios para la guía y asesoramiento de su información. Ya vimos anteriormente que no se cumple, dado que los empleados no están correctamente calificados, y sus

donde se permiten *jeans* (sin que estén rotos) pero no tenis, y sin que se llegue con un aspecto desarreglado.

conocimientos son adquiridos por prueba y error, provocando un servicio mal otorgado al menos en lo que trabajador adquiere los conocimientos suficientes para un mejor desempeño.

- Generar y entregar los servicios solicitados en tiempo y forma para evitar multas y sanciones por parte de instituciones como la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Seguro Social (IMSS). Esto difícilmente se da, al tener deficiencias en el sistema que impiden que los trabajadores terminen a tiempo sin errores los procesos contratados. Teniendo que pagar las multas por los retrasos en la información y los errores cometidos.
- Cubrir el monto de los errores que los analistas llegaran a cometer. Este tipo de pagos son constantes, y *Administra-Outsourcing* compensa los errores de acuerdo a la gravedad de estos, es decir, si el monto del error es alto, negocia con la Organización Cliente para pagar solo una parte y por la otra parte le otorga algún servicio que ofrezca alguna de las otras organizaciones pertenecientes al grupo.
- Enviar personal capacitado a la empresa cliente si esta así lo solicita para que se encargue de los servicios ofrecidos de manera exclusiva. De las respuestas a uno de los empleados que estuvo en esta condición, nos comentó que él tenía que tener la experiencia y conocimientos para realizar los procesos que su cliente le solicitara, que *Administra-Outsourcing* lo hizo responsable de los procesos y manejos de la información, sus funciones eran básicamente las mismas, también se pactaba con el personal del cliente un calendario de entregas que le era más fácil de cumplir por solo dedicarse exclusivamente a sus requerimientos, organizando su tiempo de mejor forma, aunque hubiera peticiones urgentes fuera del calendario (control técnico por parte del cliente).

No tienen un supervisor como tal, la supervisión por parte de *Administra-Outsourcing* se daba vía correo electrónico, mensajes de texto por medio del

móvil o llamadas telefónicas (control técnico), sin embargo, el control y verificación de la información se ejercía directamente por parte del personal del cliente que era lo tenía disponible para todas las peticiones que este requiera, fijando horarios, tiempos, formas y procesos. Y es sobre este control que el trabajador organizaba su trabajo por encima de su supervisor, con la facultad de negociar con el cliente si era necesario, resolver conflictos en el proceso de trabajo y tomar decisiones sobre la información que el genera, no obstante, llegaba a existir comunicación con el supervisor cuando existía algún problema en el que el trabajador no pueda tomar decisiones.

El trabajador acudió a la Organización de su Cliente con una computadora portátil equipada con los sistemas antes mencionados para realizar sus funciones y el cliente le proporcionó otra computadora con la información de la empresa para consultas y descarga de información; se conectaba al servidor de internet de la organización cliente, que era más eficiente y esto evitaba que el sistema le fallara continuamente o tuviera retrasos. Y en caso de que fallara el equipo de cómputo o la red de internet la organización cliente tenía un área de soporte técnico que lo auxiliaba si llegara a tener dificultades en la tecnología.

Además, debía cumplir con los horarios de salida y de comida de la Organización Cliente de tal manera que el trabajador se organizaba para que sus horas de comida y de salida no se vieran afectadas y solo cuando surgía la necesidad de quedarse más tiempo lo hacía. Acataba el reglamento interno de la Organización Cliente, cómo es su código de vestimenta, y si tuvieran que acudir por alguna razón a *Administra-Outsourcing* debía de acatar la vestimenta de esta, aunque solo fuera por algunos minutos, de lo contrario se hacía acreedor una llamada de atención de su supervisor.

El que el trabajador subcontratado se dedique a un solo cliente, disminuye su carga laboral y los conflictos de esta. La frustración y estrés de tener múltiples clientes se desvanece, ahora su atención y preocupación se da en la

responsabilidad que asume de encargarse y resolver el solo los inconvenientes y problemas que se vayan suscitando en el proceso de trabajo, dando oportunidad que se pudiera generar identidad con la organización cliente.

Existen procesos especiales con un costo superior, que los clientes contratan como es la preparación de información necesaria para auditorías externas o la asesoría en cumplimiento de disposiciones laborales. Sin embargo, al trabajador no se le paga un monto adicional por realizar los procesos especiales, solo se le paga lo correspondiente su sueldo ya fijado con anterioridad. En documentación proporcionada por uno de nuestros contactos en *Administra-Outsourcing* pudimos observar que esta cobra hasta cuatro veces más por proceso de lo que le paga al trabajador subcontratado, de ahí que es redituable para la esta organización, puesto que le asigna a un solo trabajador gran cantidad de procesos sin que le aumente el sueldo, dependiendo a las necesidades que la organización tenga para solventar los requerimientos de los clientes.

Por otra parte, las Organizaciones Cliente acuerdan con *Administra-Outsourcing*, mandar la información de sus empleados en tiempo para ser procesada por el trabajador subcontratado, atender las peticiones del ejecutivo de nóminas si faltara información o esta se tuviera que actualizar, revisar la información generada por el ejecutivo de nóminas y mandar las solicitudes de corrección lo antes posible para ser corregidas, en caso de que se cometiera un error y el cliente no lo reportará a tiempo, a él le corresponderá absorber el costo de la falta, y pagar por los servicios contratados a *Administra-Outsourcing*. Si la información es proporcionada de forma incorrecta por el cliente, la información generada por el empleado subcontratado también será erróneo y las consecuencias de esto se extenderán hasta el pago incorrecto de los empleados que conforman las nóminas del cliente, y el costo de estos errores será responsabilidad del cliente (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

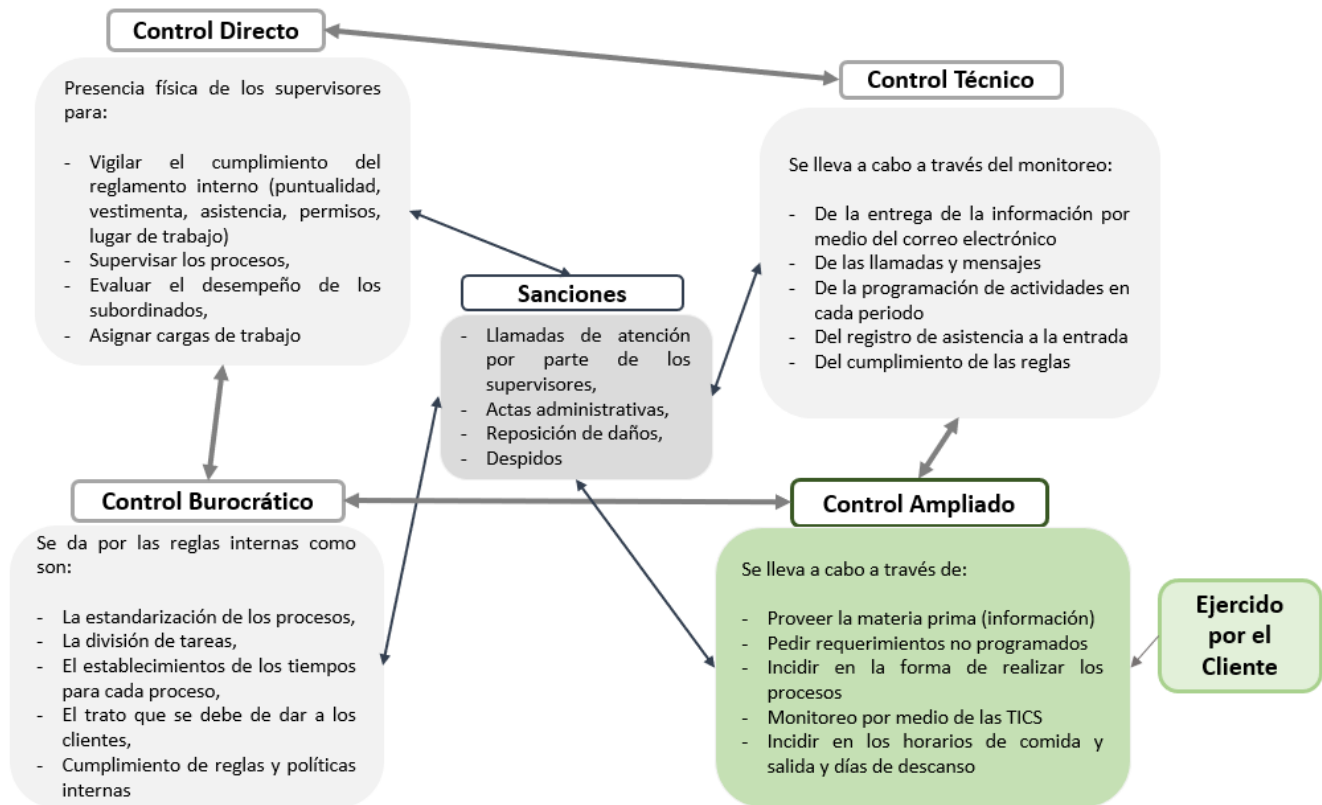
Por último, aunque no exista un contrato que le dé formalidad a la relación entre el trabajador subcontratado y el cliente, es en el proceso de trabajo y en la interacción que esta relación se desarrolla (trabajo ampliado), produciendo la mayoría de los códigos que influirán en la subjetividad de los trabajadores resultado del control ampliado que los clientes ejercen y que desarrollaremos en el siguiente apartado.

5.1.3. Control Ampliado y sus resistencias

El trabajo no clásico que nos ocupa incluye una concepción amplia del trabajo, que implica la participación de otros actores en el proceso productivo, como es la del cliente, donde lo que se vende no es la interacción, pero si forma parte del proceso productivo (De la Garza, 2017) y en esta interacción existe un control sobre los trabajadores por parte del cliente, que no excluye el control directo sobre el trabajo ejercido por la gerencia (De la Garza, 2011a), creando intercambios simbólicos que repercuten en la subjetividad de los actores involucrados (para la conformación de la identidad) que dan paso al conflicto y a las resistencias.

Es entonces, que nos preguntamos ¿de qué maneras se ejerce el control en el proceso de trabajo? Como vimos existen varios actores en el proceso de trabajo de la maquila de nóminas (gerencia, clientes, trabajadores subcontratados, IMSS, etc.), y para lograr que los trabajadores participen y cumplan con sus funciones en el proceso, estos actores pueden utilizar distintas formas de control como el subjetivo, burocrático, directo, técnico (Montarcé, 2014) y ampliado (De la Garza, 2013) (Ver figura 8).

Figura 8: Formas de control en *Administra-Outsourcing S. A. de C. V.*



Fuente: Elaboración propia base a la información obtenida de *Administra-Outsourcing* (2019)

El **control por supervisión directa** se da a través de la presencia física de los supervisores al vigilar de manera unilateral a sus subordinados a su cargo en el cumplimiento de las políticas y reglamentos internos de la organización (puntualidad, vestimenta, asistencia, permisos, lugar de trabajo, atención de los clientes), al supervisar los procesos realizados en la generación de información, al evaluar el desempeño del trabajador y al asignar cargas de trabajo. Además de que, si el supervisor considera que sus subordinados no están cumpliendo con sus funciones de manera adecuada, está facultado para sancionar de acuerdo a la gravedad de la falta a través de llamadas de atención por errores menores en la información, y actas administrativas y despidos por faltas mayores (robos, ausencias prolongadas, o perdidas monetarias grandes en los cálculos realizados) (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

El **control técnico**, previamente planeado conlleva el diseño de los procesos internos entre el supervisor y sus subordinados como medio de respaldo y evidencia de los acuerdos con los clientes; y que implica que una vez que el trabajador termina de generar la información, esta deba de ser enviada al supervisor mediante un correo electrónico que notifique que se ha concluido con el requerimiento en determinado momento; el supervisor lo debe de revisar antes de ser enviado al cliente, que será también por medio de correo electrónico, con copia al supervisor para notificar la hora y la entrega de la información. Lo anterior denota un control computarizado que monitorea y evalúa el desempeño de los trabajadores al registrar la hora, el día y la información enviada por medio de una mensajería electrónica. Y que presiona al trabajador al tener que cumplir con los tiempos impuestos (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Con el cliente se ejerce un control técnico mediante el calendario que es pactado en común acuerdo con este fijando los requerimientos que se deben entregar en las fechas acordadas, y de manera informal los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas de portales como el IMSS que fija tiempos y fechas para determinados procesos como son las altas, bajas y modificaciones de sueldo que se tienen que reportar los primeros cinco días hábiles a la fecha de la incidencia, y las cuotas obrero – patronales que deben efectuarse el día 17 de cada mes, de lo contrario el IMSS le genera una multa a la empresa cliente, que le cobra a *Administra-Outsourcing* si los trabajadores no cumplen con los tiempos y procesos. Este control es el mismo para los trabajadores que laboran exclusivamente para un solo cliente (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Pero también se manifiesta en cómo los clientes se comunican con los analistas por medio de una aplicación de nombre *Skype* la cual ocupan para darle seguimientos de manera informal a sus procesos, efectuando una comunicación excesiva que involucra mensajes y llamadas constantes que generan presión y desconcentración de los empleados que no pueden avanzar con los demás procesos programados por estar atendiendo a un solo cliente por varias horas.

El **control burocrático** se rige por reglas internas que postula los parámetros clave de lo que se “debe hacer” para realizar la actividad productiva y por lo tanto lo que debe ser objeto de control, como es la estandarización de los procesos, la definición de las tareas en correspondencia con los requerimientos de los clientes, el “visto bueno” del supervisor en la información generada, el establecimiento de los tiempos de entrega por parte del cliente, los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas, así como el trato que se debe tener en la interacción. Sin embargo, aunque estas reglas tienen un carácter formal, algunas de ellas pueden ser más o menos flexibles y pueden ser negociadas o transgredidas, ya que, aunque sean reglas establecidas que producen cierto control sobre el trabajador, no impiden la capacidad de acción y resistencia por parte de los subordinados (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

En resumen, los anteriores tipos de control tienen como objetivo el cumplimiento de los procesos establecidos ya sea por medio de las órdenes directas de los supervisores, el calendario pactado con los clientes, los tiempos prescritos por la tecnología, las reglas formales o informales, o los patrones culturales de la organización. Como una multiplicación y manifestación del control en sus diferentes formas que permea a los diferentes actores en la Subcontratación Laboral.

No obstante, el **control ampliado** que ejercen los clientes es el que tiene mayor dominio sobre el trabajador en la producción del servicio. Como mencionamos anteriormente el cliente es proveedor de la materia prima (información) que requiere el trabajador para generar la nueva información, lo que implica que los clientes marcan tiempos en la ejecución de los procesos, ya que sino envían la información los trabajadores no pueden comenzar a ejecutar sus procesos, o si la envían de manera incorrecta o con errores, esto les tomara más tiempo a los empleados para el procesamiento de la información.

Los clientes también definen las formas de ejecución de los procesos, ya que, a pesar de que los procesos están estandarizados de acuerdo al sistema que utilizan los

ejecutivos de nómina, en ocasiones se llega a dar que los clientes quieren que se realicen los procesos con especificaciones particulares que ellos solicitan, y que salen de la programación del sistema. Es entonces que tiene que intervenir el área de soporte técnico para poder adecuar la programación a las peticiones del cliente (si es que este no accede a la forma predeterminada en el sistema) y volver a estandarizarlo después de realizar el proceso solicitado. Con estas adecuaciones y cambios en los procesos, los trabajadores tardan más en generar la información, provocando la presión por parte del cliente que se da de forma tácita mediante signos de desagrado, impaciencia o molestia, y de forma verbal hasta llegar al reclamo por deficiencias en el servicio (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Lo que lleva a que, si el cliente considera que el ejecutivo de nóminas es irrespetuoso, no le brinda un servicio adecuado, entrega la información fuera de tiempo y con errores, lo reporta ante sus superiores para que sea sancionado. Dependiendo de la gravedad de la falta el trabajador se hace acreedor a una llamada de atención, a un acta administrativa o a su despido. Pero hay ocasiones en que el cliente ya tiene muy mala relación con el trabajador, y es entonces que solicita que le cambien al ejecutivo, porque a pesar de las sanciones y de las actas administrativas este no le obedece, y es así que el trabajador es reubicado a otro equipo, le retiran al cliente o lo despiden si es muy fuerte el conflicto. Esto demuestra que la relación trabajador-cliente llega a ser tan insoportable para el trabajador, que este busca con sus acciones que le quiten al cliente o ser despedido. Y aunque el cliente no tenga facultad de despedir al empleado de manera directa, si incide de manera significativa en las sanciones que le puedan otorgar (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

También se da un control técnico muy fuerte por parte de los clientes por medio de las tecnologías de la información y comunicación como es el teléfono para realizar llamadas, el celular para mandar mensajes vía *WhatsApp*, el correo electrónico para el intercambio de información, o *Skype* en los casos que requieran una atención más personalizada y directa. Esto con el fin de permanecer en contacto frecuente con el ejecutivo de nóminas que le fue asignado para brindarle el servicio. De tal manera que

cada que necesitan comunicarse para solicitar alguna incidencia, tengan alguna duda o para el seguimiento de sus procesos lo hacen por medio de estas herramientas. Sin embargo, el control que ejercen para con el trabajador por medio de estos dispositivos, es tanto que este se ve afectado porque las interrupciones son muy constantes y tiene que atender a varios clientes a la vez, y esto no le permite avanzar con los procesos, a tal grado de que los clientes no cuelgan el teléfono hasta que el ejecutivo no termine de generar su información y se la envíe, así el trabajador se ve presionado a resolver y trabajar en lo solicitado por el cliente que está en la línea telefónica esperando le manden la información. Lo que provoca que los trabajadores ya no contesten las llamadas, ni los mensajes como manera de resistirse a esta presión, hasta terminar sus procesos programados e ignoren a los clientes para que no les asignen más carga laboral. Como podemos observar en la respuesta de la siguiente trabajadora entrevistada:

[...] yo me he tardado a propósito en los procesos cuando los clientes me insisten mucho con el tiempo, o no les contesto las llamadas hasta que tenga la información [...] (Patricia, Trabajadora Contratista de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 7 de noviembre de 2018).

La respuesta anterior, nos demuestra que, ante el hostigamiento de los clientes hacia los trabajadores, se dan enfrentamientos llegando incluso a mandar los trabajadores la información a los clientes sin revisar y con errores, solo con el afán de molestarlos y tardarse más en los procesos. Como lo comenta una de las ejecutivas de nómina entrevistadas:

[...] en otra ocasión un cliente se me puso muy pesado y me gritó muy feo porque quería su información ya, así que para que dejara de molestar la generé rápido sin revisarla y se la envíe y sí contenía varios errores que tuve que corregir posteriormente y que tuvo que esperar a que lo corrigiera (ríe) [...] (María, Trabajadora Contratista de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 12 de octubre de 2018).

El control del cliente afecta a los trabajadores de tal manera que siempre están estresados por la cantidad de procesos que deben generar, molestos con los clientes al ser tan insistentes en la entrega de la información, irritados por no poder avanzar rápido al fallar el sistema y presionados por cumplir con las entregas pactadas, lo que provoca diferencias con el cliente, ya que al ser tan incisivo a lo largo del día con el envío de información, el trabajador rompe la comunicación al no contestarle el teléfono hasta no tener el trabajo avanzado o terminado, ya que considera que tantas llamadas por parte del cliente impiden que este avance. Los trabajadores son afectados y se sienten utilizados y acosados al grado de querer renunciar ante las presiones de los clientes y el poco apoyo por parte de los directivos (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

A raíz de los tipos de control antes mencionados, los trabajadores subcontratados se manifiestan de manera individual, con faltas constantes, desinterés en el trabajo, falta de calidad en el servicio, al entregar la información con errores importantes, discusiones con los clientes al no llegar a acuerdos en los procesos, discusiones con los supervisores al imponerles más carga laboral, además de mostrar indisciplina en los retrasos de la generación de información. Este comportamiento de los trabajadores subcontratados no paraliza la producción de información, pero sí genera desacuerdos y disgustos con los clientes, dificulta la organización en el trabajo y la repartición de las tareas, provocando tensión entre los trabajadores y sus supervisores y una estancia desagradable en la organización. Si bien, estos tipos de control frenan el comportamiento de los trabajadores, no impiden que manifiesten sus desacuerdos y se resistan a aquello que consideran injusto, abusivo y frustrante, aunque esto signifique su salida de la organización.

5.1.4. Cultura y subjetividad de los trabajadores subcontractados

En este apartado buscamos establecer la configuración subjetiva de los trabajadores subcontractados que nos ayude a responder a nuestra pregunta central de investigación, **¿se genera o no identidad en los trabajadores subcontractados hacia la organización o el trabajo?** Por lo cual buscamos aquellos códigos culturales en el entramado de significados derivados de presiones estructurales, considerando las contradicciones, conflictos y discontinuidades que existen alrededor de los sujetos involucrados en la Subcontratación Laboral.

A la subjetividad la vamos a entender como el proceso de dar sentido a una situación concreta, mediante códigos provenientes de la cultura y a través de estructuras subjetivas parciales como sentimientos, concepciones sobre lo estético, valores morales, ideología, formas de razonamiento cotidiano, etc. (De la Garza, 1997).

Pero, ¿cuáles son los códigos principales que los trabajadores subcontractados asignan significados particulares y que articulados generan sentido de pertenencia para con la organización? Hemos detectado códigos que impactan a la subjetividad de manera negativa hacia la organización y que coinciden de forma general en los trabajadores subcontractados entrevistados en el área de nóminas de *Administra-Outsourcing* entre ellos se encuentra la frustración, la cual la analizaremos en dos aspectos, en aquella identidad para con la organización y en aquella identidad para con el trabajo.

➤ No identidad para la organización ni para el trabajo

En un primer momento, en los trabajadores subcontractados de nuevo ingreso o con poco tiempo en el puesto se llega a dar una ilusión al entrar y formar parte de la organización, esto se da porque son candidatos jóvenes que apenas salieron de la Universidad y hasta el momento no habían conseguido una oferta que les atrajera, no

tienen experiencia, solo han tenido empleos eventuales y para la mayoría es su primer empleo, por lo que expresan sentimientos de agradecimiento hacia la organización por aceptarlos sin experiencia, ya que significa su ingreso al mundo productivo y su independencia económica. Sin embargo, por este agradecimiento y por el deseo de no quedar mal y ganarse su lugar, manifiestan una preocupación mayor por cumplir con todos los requerimientos y pendientes del día, por entregar a tiempo la información requerida, evitar llamadas de atención y errores que generen su despido. Tienen el ímpetu de empezar su vida laboral y ser independientes, ganar su dinero y empezar a generar experiencia, sienten la presión de sus amigos de la Universidad que ya están trabajando, y en este primer momento no piensan en las condiciones en las que son contratados (no cotización el 100 por ciento ante el IMSS, horarios flexibles, nulo pago de horas extras, y sueldo bajo) sino se dejan llevar con la idea de que es una oportunidad de empezar a adquirir experiencia en el mundo laboral (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2018, 2019).

El empleado cuando ingresa a la organización es atento ante las órdenes del supervisor, manifiesta mayor disposición para aprender y le gusta el trabajo que desempeña por ser algo nuevo para él, hay interés para adquirir experiencia y durante este periodo los trabajadores están conformes en su trabajo porque su carga laboral es menor a la de sus compañeros que llevan más tiempo, y desean adquirir los conocimientos y experiencias de la actividad, se llega a generar una identidad hacia el trabajo porque les gusta lo que hacen, se sienten productivos y están aprendiendo. La presión que sienten la ven de forma positiva en un inicio porque se esfuerzan por terminar sus procesos y demostrar que pueden aprender rápido, una vez que terminan la satisfacción de cumplir es su recompensa. Como nos comentó una de las trabajadoras entrevistadas:

[...] me gustó mucho que me dieran la oportunidad de entrar sin experiencia, sentí que era una gran oportunidad para obtener conocimientos y empezar a trabajar, me acuerdo que me sentía muy nerviosa, pero me gustaba lo que estaba aprendiendo y los procesos que hacía, me hacían sentir importante y me

esforzaba por ganarme un lugar en el grupo [...] (María, Trabajadora Contratista de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 12 de octubre de 2018).

Durante este periodo los trabajadores están conformes en su trabajo y con la empresa, no son conscientes aún de las condiciones en las que fueron contratados, y siguen viviendo la ilusión de la oportunidad del primer trabajo. Ante sus amistades pueden presumir de tener empleo y pertenecer a una organización “formal”, de tener ingresos y sentirse independientes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

En un segundo momento en donde los trabajadores van adquiriendo más conocimientos, experiencia y adquieren mayor dominio los procesos de información y saben lidiar con las dificultades de la actividad, se da una intensificación del trabajo y se les asignan más clientes, los supervisores demandan más eficiencia y la jornada laboral se hace insuficiente, lo que genera que el trabajador vea al trabajo como rutinario²⁵, estandarizado y aumente la tensión y la presión, sin que se retribuya al trabajador de la misma forma, esto conlleva a que el gusto por el trabajo que había en un inicio se desvanezca y el trabajador se sienta como una maquina realizando los mismos procesos en grandes cantidades, ya no hay nada nuevo que lo motive, lo que provoca que el trabajo se convierta en una actividad mecánica y el empleado ya no lo disfrute. La presión que siente en este momento se vuelve negativa al solo querer entregar el trabajo en tiempo y salir del compromiso, ya no les importa si esto les da satisfacción, lo único que piensan es en terminar para “quitarse al cliente de encima”. Es en este momento en que el deseo de adquirir conocimientos y experiencia ya no es suficiente, ante las condiciones de trabajo en las que se encuentran y aparece la frustración en el trabajo, la familia, el desarrollo profesional y personal que origina enojo,

²⁵ El trabajo se convierte ante el trabajador como rutinario porque este ya tiene mayor dominio y conocimiento del proceso de trabajo, y sabe realizar los procesos de forma fluida, sin embargo, esto no quiere decir, que la actividad requiera de habilidades cognitivas, cálculos o conocimientos específicos que el trabajador en este momento domine, pero que siguen significando un reto para los empleados de nuevo ingreso.

desmotivación y coraje hacia la organización (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Para ellos ascender a una supervisión es difícil y no aspiran a eso, así que no sienten un crecimiento profesional en la actividad que desempeñan, en conocimientos han adquirido todo lo que necesitan saber para realizar sus funciones y se perciben estancados en la organización, experimentar episodios de cansancio y desmotivación que provocan desinterés en el trabajo y poco cuidado en la generación de la información. Como nos comentó uno de las trabajadoras subcontratados:

[...] Cuando cumplí un año ya sentía las actividades muy rutinarias y llega el punto en que me hartó de hacer lo mismo, y ya no les pongo mucha atención, porque ya sé que van a solicitar más información o algún cambio extra, siempre es lo mismo [...] Bania, Trabajadora Contratista de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 17 de junio de 2018).

Ya no les importa quedar bien con el supervisor, los compañeros de grupo o con los clientes, solo si ven una oportunidad de contratación de manera directa con algún cliente se esfuerzan en sobresalir y tener buena relación, intentando mostrar sus capacidades y “venderse” de la mejor forma para concretar la contratación. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia al haber clientes en su mayoría son hostiles y solo les importan reducir costos o en su defecto reconocen la labor del empleado, pero no lo contratan de manera directa por no contar con los recursos para adquirir al empleado.

Además, aunque *Administra-Outsourcing* organiza celebraciones como fiestas de fin de año o aniversarios, el personal del área de nóminas no asiste porque “primero está el trabajo” y coinciden con fechas de mayor carga laboral, lo que provoca que se sienten excluidos porque consideran que su área es una de las importantes en la organización, pero ésta no los reconoce y demerita su actividad, y mientras todos los demás empleados asisten a las fiestas, ellos están trabajando. Existen otros tipos de

celebraciones (ritos) como son el otorgamiento de monedas conmemorativas a empleados que cumplan mínimo cinco años de antigüedad, lo que los excluye de recibir tal reconocimiento porque no llegan a cumplir ese tiempo, este tipo de premios son para niveles medios o altos como las supervisiones o gerencias, por lo que a ninguno de los trabajadores entrevistados se les ha otorgado y hasta desconocen de dicho rito (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Tampoco llega a darse una identificación entre compañeros de trabajo de grupo porque no existen tiempos de coincidencia en los que puedan relacionarse a causa de las cargas de trabajo desproporcionadas. En un inicio los trabajadores establecen vínculos de confianza con sus compañeros de paralelo (son aquellos que capacitan a los miembros de nuevo ingreso) y son a ellos a los que acuden cuando existen dudas en los procesos de trabajo, estas relaciones prosperan por un tiempo, llega a ver una identificación con el compañero que comparte las mismas preocupaciones, estrés y presiones laborales y se cuidan de las sanciones que pueden tener por errores cometidos, compartiendo *tips* y consejos para realizar los procesos de mejor forma en el proceso de trabajo. Los paralelos que capacitan a los de nuevo ingreso se sienten responsables de ellos y de los errores que llegaran a cometer porque fueron los que les enseñaron los procesos y las formas de trabajo y se sienten culpables si llegaran a omitir alguna información importante que los perjudique en su trabajo.

Sin embargo, cuando los trabajadores ya dominan los procesos y conocimientos y se llega a la etapa de intensificación del trabajo, pueden darse desfases de procesos que involucra la participación de varios compañeros, las pocas relaciones que llegan a darse se ven afectadas por la molestia de estos ante los descuidos y errores que llegaran a cometerse en la información, por el poco tiempo que tienen para convivir o por las diferencias que llegan a surgir a causa de *chismes* entre compañeros, malos entendidos, o preferencias de los supervisores hacia algunos de ellos. Así lo relata una de las entrevistadas:

[...] En mi grupo hay diferencias de todo, diferencias por la carga de trabajo, por el salario que no es justo, por los clientes que nos toca, diferencias en los procesos que manejamos, o porque muchos son consentidos de los supervisores y no se les llama la atención. Hay mucha envidia, hostilidad y chismes [...] (Patricia, Trabajadora Contratista de *Administra-Outsourcing S. A. de C. V.*, Nóminas, Entrevista realizada el 7 de noviembre de 2018).

Surge una competencia entre compañeros de grupo propiciada por el supervisor que compara su trabajo y llega a tener preferencia por alguno de ellos. Lo anterior repercute en la comunicación que, aunque esta se da mediante un lenguaje informal solo se limita a cuestiones relacionadas con el trabajo, esto impide que las relaciones amistosas o fuera de la organización entre compañeros prosperen o lleguen a darse. A raíz de esto, el ambiente laboral se vuelve tenso y hostil, por la poca comunicación y nulo compañerismo entre los grupos de trabajo y los supervisores, lo que provoca que no se genere una identidad, sino que haya una competencia entre ellos permeada por un fuerte control por parte del cliente (analizado en el apartado anterior).

Del mismo modo, las excesivas cargas laborales y lo demandante de la actividad llegan a repercutir en la vida del trabajador fuera de la organización, hacen que la vida personal y familiar de los trabajadores pase a ocupar un segundo término, haciendo que el aspecto laboral se convierta en el eje de sus vidas. Este primer acercamiento al trabajo se convierte en una frustración constante en el que sacrifican tiempo de reuniones familiares, convivencias con amigos, fiestas, esparcimiento y terminan relaciones amorosas sin ser recompensados por la organización, lo que se vuelve aún más frustrante y termina en un coraje y odio hacia la organización que no les reconoce y solo los hace sentir explotados. La presión social también llega a influir en los trabajadores puesto que el orgullo que sentían en un principio por tener un trabajo “formal” desaparece cuando ya no hay un crecimiento profesional en la organización y les avergüenza afirmar ante sus amistades que trabajan como subcontratados y con condiciones laborales precarias.

El trabajador subcontratado experimenta una frustración constante debido al estancamiento de conocimientos en su trabajo, la competencia entre compañeros, las condiciones precarias con las que trabaja y el poco tiempo de esparcimiento; los clientes, son un factor importante que llega a influir en que el trabajador se sienta frustrado, al definir tiempos de entrega, horarios de comida y salida, y formas de realizar los procesos, propicia que el trabajador se sienta “correteado” y acosado todo el día por el cliente hasta que entrega lo solicitado. En el fondo esta presión por parte del cliente hace que al empleado ya no le guste su trabajo, se sienta explotado y tenga que sacrificar su tiempo libre para realizar las peticiones de última hora de los clientes. Consideran que la organización solo obedece a los “caprichos” de los clientes y no los consideran a ellos que son los que dan la cara y realizan todo el trabajo sin recompensa justa. Todo esto provoca que los trabajadores sientan enojo, molestia y odio por los clientes que los tratan como sirvientes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2018, 2019).

Por lo anterior, se da una reconfiguración de la subjetividad en contra de la organización que hace que el trabajador se sienta frustrado todo el tiempo y le genere un odio y coraje hacia esta, que solo le provee una tecnología lenta, nulo apoyo ante las exigencias y control que ejercen los clientes, una alta intensificación del trabajo y nulo reconocimiento. Este cambio en los códigos origina que el trabajador desee solo adquirir la experiencia suficiente que le permita postularse para otro empleo de forma directa (no mediante *outsourcing*) y con mejores condiciones laborales.

Es así que el trabajador no se ve mucho tiempo en el puesto (en promedio solo permanece dos años), la mayoría de los que se van son porque no ven crecimiento en la organización y no mejoran las condiciones laborales, y los que llegan a quedarse son porque se convierten en los “consentidos” de los supervisores por un tiempo y terminan renunciando por diferencias con ellos. De tal forma que no desarrollan sentido de permanencia en la organización, así lo narran las siguientes entrevistadas:

[...] no hay día en que no tenga ganas de renunciar, la verdad ya estoy muy cansada y fastidiada de todo, ni porque me dieran una supervisión me quedaría, porque la gente aquí ya es muy mañosa y no me gustaría seguir trabajando con ellos [...] (Janet, Trabajadora Contratista de *Administra-Outsourcing S. A. de C. V.*, Nóminas, Entrevista realizada el 07 de diciembre de 2018).

La intensificación del trabajo es un aspecto que influye mucho en la frustración que experimentan los trabajadores, hay una importante diferencia en los empleados que tienen hasta 12 clientes a aquellos que solo tienen un cliente y se encuentran en sus instalaciones. En una entrevista que realizamos a un trabajador en esta situación nos comentó que, por el hecho de solo dedicarse a un solo cliente la carga laboral disminuye significativamente, y puede llegar a entablar mejores relaciones con el personal de su cliente, sin embargo, no impidió que llegaran a surgir diferencias y malos entendidos porque existe una exigencia por parte del cliente para adaptarse a sus códigos culturales (tipo de vestimenta, horarios de trabajo, celebraciones, lenguaje y formas de comportamiento), este proceso de adaptación en un inicio no le es muy sencillo porque se siente externo a la organización, se siente observado y evaluado por el cliente.

Con el paso del tiempo, de acuerdo a lo que nos comentó el empleado, hay un cambio en su percepción y logra sentirse integrado al ser contemplado en las celebraciones y en las convivencias que se dan (lo toman en cuenta en los obsequios que dan como tazas, tarjetas, chocolates, en fechas como el día del padre o el día del amor y la amistad) y le permite ir vestido de una manera más relajada, el Gerente del área se muestra cordial y amable y le brinda apoyo para lo que necesite (lo que no sucede en *Administra-Outsourcing*) y aunque no siempre se le brinde el respaldo a sus peticiones, el trabajador con el hecho de oírlo se siente diferente, además de que al no tener a su supervisor a su lado, lo faculta para tomar ciertas decisiones relacionadas con su actividad, lo que le provoca sentirse “importante”. De esta forma el cliente ejerce un control subjetivo para que el trabajador realice todas las incidencias que le solicita aún las que no estaban pactadas, que le brinde asesoría a su personal sobre los procesos que realiza y que le ayude a disminuir costos, sin que este proteste por dichas

peticiones. En otras palabras, la Organización Cliente, emplea este tipo de mecanismos como estrategia para tener un mayor control hacia el trabajador subcontratado.

Por su parte, el ejecutivo de nóminas ante la reducción de procesos al solo tener un cliente y mejores condiciones laborales (el cliente le proporciona papelería y herramientas con su logotipo, le comparte su servidor de internet más rápido, le facilita una computadora con la información que necesita para realizar sus procesos, le brinda un espacio más amplio, más cómodo y con más iluminación), busca desempeñarse de una forma eficiente como estrategia para una futura contratación de forma directa por la Organización Cliente por lo que accede a realizar actividades por las que no fue contratado. No obstante, no es nuestra intención generalizar y este es solo un ejemplo de un trabajador subcontratado de un solo cliente, que brinda indicios que valdría la pena seguir analizando, pero por cuestiones de tiempo y disponibilidad de los trabajadores no fue posible entrevistar a más empleados.

En resumen, no existe reconocimiento por parte de la organización, que influye en la parte familiar, personal y profesional, **que provoca a que no se genere una identidad para con la organización, pero tampoco con el trabajo**, los empleados consideran que lo que aprenden en su trabajo le es útil para adquirir conocimientos y experiencia que les ayude a obtener un mejor trabajo en un futuro cercano, sin volver a ser subcontratados y en otro puesto menos estresante.

Por otro lado, los supervisores a diferencia de los operáticos tienen un papel diferente, son personas serias, poco empáticas, no desarrollan lazos de amistad con sus subordinados (aunque si llegan a tener a sus favoritos) y tienen un trabajo menos rutinario; de tal forma que pueden despedir y sancionar a los empleados sin remordimientos y no flaquear ante las peticiones de los empleados, esto les hace sentirse privilegiados porque participan en algunas decisiones y tienen comunicación directa con el Gerente, así que llegan a permanecer más tiempo en la organización, ellos si generan una identidad hacia su trabajo y con la empresa porque les gusta la

actividad que realizan, aunque hay presión y condiciones laborales precarias (forma de contratación). Como relata uno de los supervisores entrevistados:

[...] Yo estoy cómodo en mi puesto, las diferencias y las inconformidades se notan más en los ejecutivos de nómina que realizan lo tedioso y pesado y las remuneraciones no son tan buenas [...] (Rogelio, Supervisor de *Administración Outsourcing S. A. de C. V.*, Nóminas, Entrevista realizada el 08 de noviembre de 2018).

Los supervisores si asisten a las celebraciones de la organización, casi nunca se quedan después de su jornada laboral, entre ellos llegan a tener más relación y comunicación porque asisten a reuniones continuamente con el Gerente del área en donde participan en las decisiones. La mayoría de ellos se conocen de varios años cuando la organización iniciaba, conviven en fiestas, conocen a sus familias y salen a comer juntos, aunque no les gustan las condiciones en cómo están contratados, si llevan varios años trabajando en la organización y se visualizan a largo plazo y aunque el área es difícil están cómodos con el puesto, conocen a los clientes y saben negociar con ellos. Se protegen entre ellos, aunque comentan errores. Lo que a generar una identificación entre compañeros supervisores, y una identidad hacia el trabajo y la organización.

5.2. NOMIsourcing S. A. de C. V.²⁶

Nuestro interés es conocer y explicar cómo la Subcontratación de personal y el *outsourcing* pueden generar Identidad. Aunque este tipo de empresas (dedicadas a la Subcontratación y/o *outsourcing*) pueden coincidir en el tipo de tecnología o la forma en que definen el proceso de trabajo, o bien diferenciarse en la estructura organizacional. Nuestro interés no solo se centra en conocer la parte estructural de la organización, sino comprender y explicar cómo en la interacción con estas estructuras los sujetos significan de maneras diferentes y se objetivan en las practicas cotidianas de la empresa, aunque los resultados pueden ser semejantes.

NOMIsourcing es una empresa familiar formalizada²⁷ en donde las direcciones son asumidas por la familia. Esto nos lleva a tratar de establecer cómo influye la familia en las decisiones de la organización tanto en lo laboral como en lo organizacional, y qué factores subjetivos, culturales y de poder están presentes, el cómo se articulan y se traducen en la práctica, en interacción con las estructuras, es decir, cómo es que significan los trabajadores su relación de trabajo en la interacción con los demás actores, con la familia y sí genera una identidad con la empresa o con el trabajo que realizan.

Para el análisis de los trabajos no clásicos el cual es definido como un trabajo interactivo, simbólico y con la participación de otros actores como el cliente, se analizó a través de la configuración socio-productiva y la lucha por el control en el proceso de trabajo (Hernández, 2012). El eje de análisis corresponde a las interacciones y significados que se dan en la configuración socio-técnica que implica la tecnología, forma de organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, las relaciones laborales, condiciones laborales y gestión de mano de obra (De la Garza, 2010). Así mismo, la

²⁶ El nombre de la empresa fue cambiado para mantener la confidencialidad de la Organización.

²⁷ Decimos que esta “formalizada” porque al menos en el organigrama de la organización, las direcciones o jefaturas, actividades y decisiones se encuentran definidas.

configuración subjetiva la analizamos a través de los campos subjetivos como son los sentimientos, lo estético, el razonamiento cotidiano, lo moral, el conocimiento, lo valorativo (De la Garza, 2003).

Para establecer o identificar los códigos culturales y subjetivos y como es que se significan, así como la forma en que operan las relaciones poder en *NOMIsourcing*, en específico de las gerencias y direcciones que toman las decisiones y que se objetivan en las practicas, nos centraremos en el analizar a la organización a partir del proceso de la reestructuración productiva de los servicios que prestan que se dio a partir del año 2012, ya que se presenta un cambio tecnológico que impacto a toda la empresa y modifico prácticas en el trabajo. En este sentido nos interesa analizar ¿qué códigos y prácticas se ejercen?, ¿cómo son en la actualidad las relaciones laborales de los empleados? y ¿cómo el outsourcing forma parte de estas relaciones?

5.2.1. Antecedentes de la empresa

NOMIsourcing S. A. de C. V. es una empresa mexicana de servicios fundada en el año 2005 en la Delegación Cuauhtémoc en la Ciudad de México. La empresa ofrece servicios subcontratados principalmente de maquila de nómina (cálculo de nóminas, altas, bajas, ISR, IMSS, etc.), servicios financieros, de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social mediante la contratación por *outsourcing* de sus empleados.

La empresa se conformó con el capital del Lic. Torres²⁸ y con el plan de negocio y el *software* (sistema) de su concuño el Ing. Lara. En su asociación el Lic. Torres queda como accionista mayoritario por ser quien aportó la inversión inicial nombrándose Director General (dueño-director). Y al Ing. Lara se le asigna la dirección del Área de

²⁸ Se cambiaron los apellidos del dueño y del socio por cuestiones de confidencialidad.

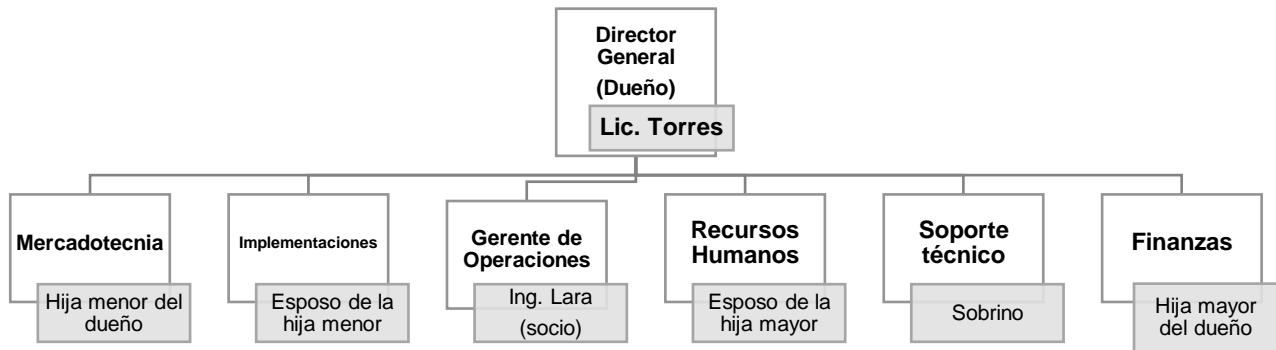
Operaciones (que es la parte medular de la organización y la más grande) que hasta la fecha dirige (entrevista al Informante Clave 1, 2019).

El Lic. Torres es Licenciado en Administración egresado de la Universidad La Salle, en tanto que el Ing. Lara se graduó de la Facultad de Ingeniería en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Su relación es familiar al ser el Ing. Lara esposo de una de las hermanas del Lic. Torres. Cuando se conocieron el Lic. Torres ya contaba con una pequeña empresa de venta de productos financieros la cual no pasaba por su mejor momento, así que este decidió cambiar el giro del negocio y fundar *NOMIsourcing* con su cuñado al considerar que tenían mayores posibilidades de entrar al mercado²⁹ (entrevista al Informante Clave 1, 2019).

Una vez constituida la empresa, se integraron las dos hijas del dueño-directo tanto como accionistas como parte del personal de la organización, las cuales habían estudiado en el extranjero, la hija mayor estudió Negocios y Administración en Inglaterra y se casó con un residente de origen árabe y la hija menor estudio Mercadotecnia y se casó con un inglés. Los cuatro fueron integrados en las jefaturas de Mercadotecnia, Implementaciones, Recursos Humanos y Finanzas y un sobrino (hijo de otra de sus hermanas) dirigía el Área de Soporte Técnico (Ver figura 9).

²⁹ Recordemos que comenzaba a darse un crecimiento en empresas dedicadas a la Subcontratación de personal en esos años, y de acuerdo a información del INEGI los trabajadores contratados a través de firmas de *outsourcing* en 2004 era el 8.6 por ciento del total del personal ocupado, en donde el 16.1 por ciento lo ocuparon las pequeñas empresas y el 30.5 por ciento las medianas empresas (INEGI, 2018). Además de que con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAM) se abrió la puerta a la Subcontratación como una nueva modalidad de trabajo principalmente en las maquiladoras.

Figura 9. Organigrama General 2005-2012 de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y al informante clave (2019-2020)

En este periodo la empresa contaba con seis áreas. El Área de Finanzas era dirigida por la hija mayor que tenía su cargo a dos contadores encargados del registro de las Operaciones de la empresa y las declaraciones anuales. Y dos personas que la asistían en la realización de los presupuestos que se les asignarían a las demás Áreas. Además de evaluar las posibles fuentes de inversión y financiamiento que eran presentadas al dueño-director para la toma de decisiones si se necesitara (entrevista al Informante Clave 1, 2019).

El Área de mercadotecnia era dirigida por la hija menor, que tenía estudios en administración y negocios. Esta Área estaba conformada por 4 personas, una de ellas se ocupaba del diseño, configuración y manejo de la página web de la empresa, además de realizar la publicidad de los servicios en medios impresos y electrónicos. Las otras dos personas eran las encargadas de realizar las cotizaciones a los clientes, proporcionar la información de los servicios que ofrecían y vender los servicios de nómina y la última era la asistente de la gerente del Área (la hija menor) y encargada de realizar los reportes de los nuevos clientes y llevar las estadísticas de ventas.

Recursos Humanos era dirigido por el esposo de la hija mayor y contaba con 4 empleados. Una de las empleadas se encargaba del reclutamiento de personal por medio de la publicación de las vacantes de bolsas de trabajo electrónicas y era la

encargada de contactarlos vía telefónica, dos empleadas más eran las encargadas de la selección de personal, y las contrataciones en los periodo de prueba como de las contrataciones definitivas, y otra empleada se encargaba de gestionar los aumentos salariales, bonos, bajas, etc. en síntesis era el Área encarga de la contratación y administración del personal.

Por su parte, el Área de implementación era dirigida por el esposo de la hija menor y estaba conformaba por tres empleados. Cuando ingresaba una nueva cuenta a la empresa, el personal de esta Área acordaba con cada uno de los clientes los parámetros de los cálculos de las nóminas, la periodicidad (semanal, catorcenal, quincenal, mensual) o el tipo de cálculos que deseaba para su información, en otras palabras, las especificaciones de los clientes respecto a su información, antes de pasar al Área de Operaciones.

El Área de Soporte Técnico estaba compuesta de 2 técnicos encargados de corregir las fallas que presentaba el sistema en el momento que las reportaba el operador de cuenta, y eran supervisados por el programador encargado de diseñar el *software* que ideo el Gerente de Operaciones. Esta Área la dirigía del sobrino del dueño.

Los integrantes de la familia si bien tenía estudios de licenciatura, no tenían experiencia en las actividades de las jefaturas que dirigían, por lo que se contrató a personal con experiencia en esas Áreas que asistiera a los miembros de la familia. La hija mayor era la única que había trabajado con su padre en la anterior empresa encargada de la misma Área (Finanzas) y era la única que tenía experiencia en la dirección de su área. Si bien, la familia no intervenía en las operaciones de la maquila de nóminas a nivel de piso, si tomaban decisiones respecto a sus subordinados, negociaban con los clientes y fijaban los parámetros sobre cómo trabajar, siendo en el dueño-director donde recaían las mayores responsabilidades decisorias (entrevista al Informante Clave 1, 2019 y entrevista a Supervisor del Área de Operaciones, realizada el 15 de agosto de 2019).

De esta forma, así como lo plantean Tagiuri y Davis (1996) la jerarquía más alta, gestión y propiedad características de la empresa familiar, al interior de *NOMIsourcing* estaba a cargo de la familia extendida³⁰ y principalmente del dueño-director (el Lic. Torres) por ser el accionista mayoritario. En donde, el fundador era el propietario del capital, dirigía la empresa y tomaba las decisiones importantes en lo operativo. En este sentido, el dueño-director era quien decidía el rumbo de la empresa en lo cotidiano de su operación y veía a la organización como el patrimonio que heredaría a la familia. (entrevista a Informante Clave 1, 2019).

Desde su inicio *NOMIsourcing* fue una organización formalizada, es decir, había una estructura, una jerarquía, procedimientos y una reglamentación establecida. La empresa contaba con aproximadamente 50 empleados. El Área de Operaciones estaba dividida por grupos de trabajo, cada trabajador tenía a su cargo un número determinado de cuentas (empresas-cliente) de las cuales era responsable de generar la información de nóminas. La actividad era individual y el Área de Operaciones solo contaba con operativos de cuenta, supervisores y el Gerente de Operaciones (Ver figura 10). Había 7 grupos de trabajo de entre tres y cuatro operativos de cuenta, los cuales tenían un supervisor encargado de vigilar y asignar los clientes que administraría cada trabajador.

³⁰ Entenderemos como familia extendida a aquella formada además del núcleo (padres e hijos) por otros miembros de la familia como sobrinos, yernos, nueras, etc. (Rendón, 2004).

Figura 10. Jerarquía del Área de Operaciones *NOMIsourcing*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida del Contacto clave en el y documentación de *NOMIsourcing* (2019-2020)

Los supervisores en este periodo fueron personas claves para el Área de Operaciones, ya que eran empleados del dueño-director de la empresa de productos financieros que tuvo antes de *NOMIsourcing*, y ante el cierre de esta, el dueño-director les propuso a los “mejores empleados” (de acuerdo a su criterio) continuar como operativos en *NOMIsourcing*, prometiendo ascensos a corto plazo si lograban un buen desempeño de la actividad. Esto permitió a la empresa comenzar con una plantilla de trabajadores base (aproximadamente 15 empleados), que le permitía mantener en un inicio los mismos mecanismos de control (vigilancia directa, reglamento interno, sanciones), y conocimiento, pero ahora contratados por las condiciones laborales de un *outsourcing* (salarios bajos, jornada laboral flexible, etc.) por medio de un contrato individual de trabajo. Por su parte los trabajadores ya conocían la forma de trabajo aceptable para el dueño-director y eso contribuyó a que permanecieran aquellos que soportaron la presión de la actividad y aprendieron los procesos con mayor rapidez. Es decir, cumplían con el trabajo y a cambio se les beneficiaba con ascensos.

“[...] al dueño le gustaba que fuéramos muy activos que le buscáramos como hacer el trabajo bien y le respondiéramos. Y la mayoría que se quedó con él era así, la verdad fuimos un buen grupo y él reconocía eso de nosotros [...]”

(Contacto Clave 1, extrabajador de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*, Entrevista realizada el 20 de febrero de 2019).

Además de que se conocían y ya tenían un ambiente de trabajo establecido con relaciones informales afectivas (amistades, colaboración, afinidades, confianza, etc.) dentro y fuera de la empresa, lo cual permitió que la adaptación a la nueva actividad fuera menos tensa. La mayoría de estos empleados tenían experiencia en ventas de productos financieros (seguros, bonos, fondos de inversión, etc.) que era a lo que se dedicaba la anterior empresa del dueño-director, no tenían licenciatura, algunos solo contaban con la preparatoria, eran mayores de 25 años, estaban casados y tenían hijos. El que ya se conocieran entre ellos ayudó a que se diera más rápido la transición a la nueva actividad (entrevista a Informante Clave 1, 2019 y a trabajadores subcontractados del Área de Operaciones con mayor antigüedad en la empresa, 2019 y 2020).

Los trabajadores eran los mismos, pero la actividad³¹, la organización y división del trabajo habían cambiado. Al inicio solo había un grupo de operativos capacitados por el Gerente de Operaciones, en el manejo del *software* de nóminas. Y los ascensos a supervisor se dieron principalmente por la habilidad que demostraban en el manejo del sistema, efectuar los cálculos de manera correcta y el aprender los procesos de manera rápida. Del grupo inicial solo ascendieron a supervisores los 7 operativos que demostraron un mejor manejo del sistema. Ahora sus funciones se centrarían en la vigilancia y evaluación de sus subordinados y en la capacitación de los nuevos miembros. Otorgaban sanciones de acuerdo a la gravedad de la falta que iban desde llamadas de atención por llegar tarde, platicar demasiado en horario laboral, no permanecer en el lugar de trabajo, no cumplir con la entrega de información a los clientes, hasta la rescisión del contrato si los trabajadores cometían errores que significaran pérdidas monetarias grandes, robos del grupo de la empresa, llegar con

³¹ Hubo un cambio de actividad, primeramente, se dedicaban a la venta de productos financieros y posteriormente con la constitución de *NOMIsourcing* cambiaron a realizar cálculos de maquila de nómina.

aliento alcohólico o bajo la influencia de alguna droga (todo esto contenido en el reglamento interno de la empresa) (entrevista a Informante Clave 1, 2019).

Los supervisores informaban el desempeño de sus subordinados al dueño-director, debían saber que cuentas administraba cada trabajador, que problemas suscitaban con sus clientes, que procesos se les dificultaba más, cuáles eran los empleados que mejor desempeño tenían y cuáles eran los empleados que cometían más errores. Ejercían control por medio de la vigilancia del proceso productivo de manera directa, revisaban los procesos que generaban sus subordinados, resolvían dudas y transmitían la información esencial de la actividad; comunicaban las decisiones de los superiores y a la vez servían de informante a la gerencia y a la Dirección General sobre y el desempeño de los empleados. Eran una parte visible de la dirección que se convirtió en personal de confianza del dueño-director que los premiaba por mantenerlo informado de los acontecimientos del Área de Operaciones, ya sea por medio de reportes o de manera informal por medio de comentarios. No obstante, el hecho de que los supervisores fueran personal de confianza de la gerencia, no los exentaba de ser sancionados por no cumplir con sus funciones y dejar pasar información errónea. A los trabajadores con mejor eficiencia, desempeño y mayor antigüedad se les asignaban mayor cantidad de cuentas y las cuentas más grandes, de acuerdo a las evaluaciones de los supervisores y con la aprobación del Gerente de Operaciones (entrevista a Informante Clave 1, 2019 y entrevista a Supervisor del Área de Operaciones, realizada el 15 de agosto de 2019).

En este periodo la tecnología estaba integrada principalmente por el sistema de nóminas, el cual significó un periodo de prueba, ya que los cálculos de impuestos eran reprogramados cada que había actualizaciones de ley. No obstante, el *software* presentó una variedad de fallas que se fueron corrigiendo con el tiempo y que repercutía negativamente en el proceso de trabajo al retrasar las entregas y generar información errónea. Tuvo actualizaciones que mejoraron su funcionamiento, sin embargo, estas iban cambiando de acuerdo a los requerimientos solicitados por los clientes presentando nuevos inconvenientes. Esto se debía principalmente a que no había una amplia comprensión de la actividad. De esta manera, la función principal del Área de

Soporte técnico era la de monitorear el funcionamiento del *software* de nóminas y trabajar en las correcciones y actualizaciones que este presentara en el menor tiempo posible. No obstante, los nuevos requerimientos, las actualizaciones de ley por parte del IMSS o de la Secretaría de Hacienda o Crédito Público (SHCP), las formas de entregar la información, la incorporación de nuevos servicios y las características de cada cliente³² implicaban nuevas configuraciones al sistema, que significaban periodos de prueba, errores en el programa y por consiguiente dificultades en los cálculos de los operadores de cuenta que influían en el proceso de trabajo (entrevista a Informante Clave 1, 2019 y entrevista con uno de los técnicos del Área de Soporte Técnico).

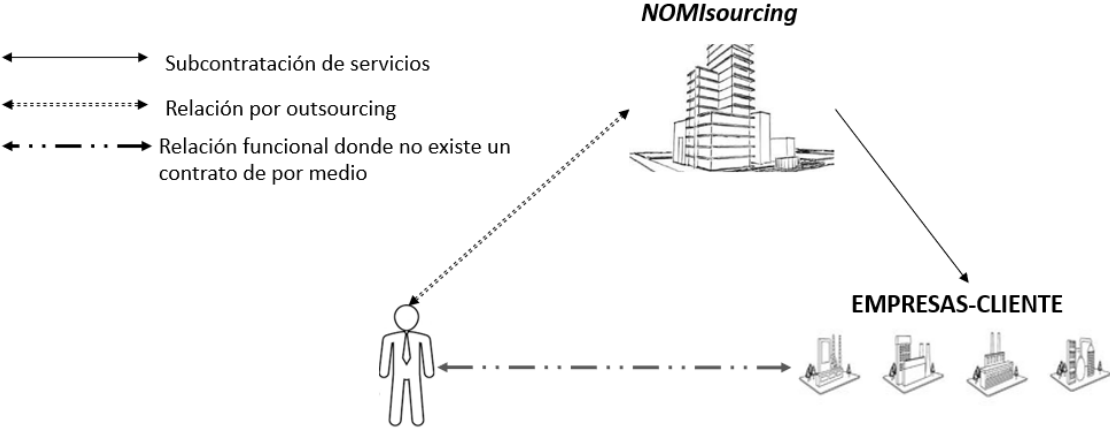
No obstante, después de dos años de cambios en el sistema los errores disminuyeron y permitieron estandarizar varios procesos de la nómina homologando módulos de información entre los clientes que fueron adquiriendo, es decir, los procesos prácticamente eran los mismos en la mayoría de los clientes y los cambios solo se daban por la periodicidad de la información y el tamaño de la cuenta. Los servicios que ofrecían eran en su mayoría los básicos del cálculo de nómina y al poco tiempo fueron dominados por los operativos brindando una cierta eficiencia ante sus clientes, aunque esto no significa que no presentaron inconvenientes, solo que disminuyó la cantidad. Empero, provocó que el trabajador no generará nuevas habilidades y que fuera controlado por el sistema que utilizaba al no tener facultad para su manipulación (entrevista a Informante Clave 1, 2019 y entrevista a Supervisor del Área de Operaciones, realizada el 15 de agosto de 2019).

La totalidad de los clientes en este periodo eran nacionales (la mayoría de ellos aún permanecen como clientes), la contratación del servicio por parte de los clientes se debía principalmente a que eran conocidos del dueño-director o de su familia. En este periodo existía una tercerización entre las empresas-cliente por medio de un contrato mercantil con *NOMIsourcing* y por medio de un contrato individual de trabajo entre los

³² Esto sucede cuando el cliente maneja prestaciones adicionales a las de Ley, por ejemplo, si algún cliente proporcionara un aguinaldo mayor (mayor a 15 días) al que se otorga por ley (15 días), se tenía que programar el sistema para que realizara dicho cálculo, diferente a otros clientes.

trabajadores y *NOMIsourcing* (Ver figura 11) y era el dueño-director el que negociaba directamente con los clientes (entrevista al Informante Clave 1, 2019).

Figura 11. Tercerización Laboral de *NOMIsourcing* S. A. de C. V. (2005-2012)



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y documentación de *NOMIsourcing* (2019-2020)

Estos primeros siete años antes de la darse la restructuración productiva, *NOMIsourcing*, no contaba con una planeación estrategia a largo plazo, se enfocó principalmente en dominar el conocimiento de la actividad, en consolidar la organización del trabajo, adquirir clientes estratégicos que les permitieran mantener las ganancias, y perfeccionar la tecnología que les permitiera estandarizar la información. El papel de la familia se ejercía principalmente como vigilante, supervisor y decisor en las áreas que dirigía, en tanto que las decisiones importantes eran tomadas por el dueño-director, el conocimiento de los operativos se daba principalmente por la experiencia que iban adquiriendo y el cómo se relacionaba con los clientes.

5.2.2. La reconfiguración de la empresa familiar a partir de la restructuración productiva y tecnológica

La restructuración de la organización se sitúa en una configuración sociotécnica que contempla un proceso productivo, una organización del trabajo, una gestión de la mano de obra, un determinado tipo de tecnología y relaciones laborales, en los cuales observamos contradicciones y conflictos (De la Garza, 2010), y son estas contradicciones y conflictos las que nos interesan desentrañar de lo organizacional y laboral, y que nos permitan determinar la parte subjetiva e identitaria que se genera entre los participantes al encontrarse en situaciones de *outsourcing* y subcontratación.

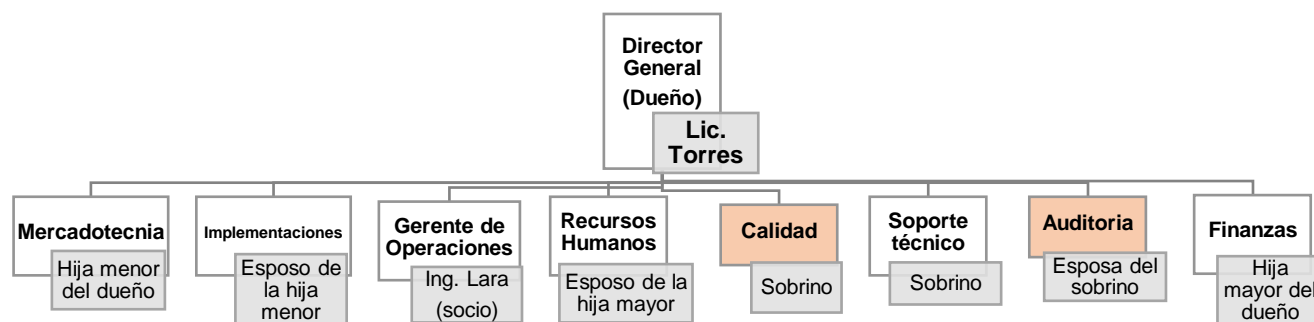
La restructuración en *NOMsourcing* se da por medio de la hija menor del dueño-director y su esposo, que logran formalizar la relación con el que se convierte en su cliente más importante el cual denominaremos INTER y que le proporciona a la empresa la mayor cantidad de cuentas (empresas-clientes) tanto nacionales como trasnacionales y con esto mayores ganancias. Es decir, se opera bajo una doble Subcontratación³³. Se da una relación mercantil de servicios, entre INTER y *NOMsourcing*, en donde INTER se convierte en un intermediario que contrata los servicios de *NOMsourcing* para sus propios clientes, ya que los clientes también subcontratan el servicio de nómina por medio de INTER. Con esto *NOMsourcing* se beneficia al evitar una mayor inversión en la captación de clientes, que si bien lo hace con las cuentas directas que tiene y sigue atrayendo, su atención no se centra en ese aspecto porque la mayoría de sus cuentas provienen de INTER.

Esto implicó una reconfiguración de la empresa no solo en lo organizacional, sino una restructuración de la organización del trabajo y del modelo de negocio con una planeación estratégica a mediano y largo plazo. Y en esta reconfiguración de la organización la familia se vuelve la estrategia de las decisiones importantes al encargarse de negociar los contratos con los nuevos clientes, continúan en las jefaturas de las Áreas que dirigen, pero ahora también pueden influir en las decisiones

³³ Recordemos de que nos referimos a subcontratación cuando una organización le brinda algún servicio a otra organización con trabajadores a su mando en sus propias instalaciones.

importantes que marcaban el rumbo de la organización, además de que se crea el Área de Calidad dirigida por el sobrino del dueño-director y el Área de Auditoría dirigida por la esposa del sobrino (Ver figura 12). En tanto, que el dueño-directo continúa con la administración y la toma de decisiones del día a día de la empresa a nivel de piso, es decir, las hijas toman las decisiones estratégicas a mediano o largo plazo que se derivan de las negociaciones con los clientes y los subordinados ejecutan la planeación y negociación de la familia, dirigidos por el dueño-director que se centra principalmente en las decisiones operativas.

Figura 12. Organigrama General 2012-2020 de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y documentación de *NOMIsourcing* (2019-2020)

El crecimiento de *NOMIsourcing* llevó también a una reestructuración en la parte sociotécnica al incrementarse el número de empleados (aproximadamente a 130 trabajadores), ampliar su gama de servicios, actualizar ampliamente su tecnología, y modificar su organización del trabajo al tener que dividir el Área de Operaciones en aquellos trabajadores que se encargan de los clientes directos denominados Operaciones *NOMIsourcing* (las cuentas que ya tenían y las que fueron adquiriendo sin ayuda de INTER) y los que administraban las cuentas de su cliente principal, denominados Operaciones INTER (que comprenden la mayoría de cuentas) (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

La gama de servicios que ofrecían principalmente de maquila de nómina, se amplió a servicios financieros, de Gestión de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social (Ver tabla 10), servicios que les demandaban los nuevos clientes y que significó todo un nuevo proceso de aprendizaje para la empresa al ser la maquila de nómina y los servicios financieros, la parte central ya que comprenden la plantilla básica de servicios que ofrece la empresa y de los cuales obtiene mayores ganancias por ser los más contratados (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2019, 2020 y de información de la página web de la empresa).

Tabla10. Servicios ofrecidos por <i>NOMIsourcing</i>	
Servicios de nóminas o financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de nóminas, • Dispersión bancaria, • Sistema y servicio especializado de confronta EMA versus EBA versus nómina y de todo tipo de CFDI'S, • Gestoría de trámites gubernamentales, • Desarrollo Especializado de Interfaces de Nómina (SAP, ASPEL, Etc.), • Dictámenes de IMSS e ISN, Administración de FONACOT.
Servicios de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de Recursos Humanos, • Reclutamientos y Selección especializada, • Psicometría en línea, • Gestión de exámenes toxicológicos, • Evaluaciones del idioma inglés, • Revisión del historial de litigios, • Servicios legales para liquidaciones y finiquitos, • Talleres y cursos de capacitación, y • Renta de espacios para capacitaciones.
Servicios de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención del distintivo ESR, • Adhesión al pacto mundial, • Redacción e implementación de políticas y códigos de ética, • Consultoría en Responsabilidad Social,

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de reportes de Responsabilidad Social, • Implementación de la guía ISO 26000 de Responsabilidad Social
--	---

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y documentación de *NOMIsourcing* (2019-2020)

5.2.2.1. Proceso de trabajo y la participación del cliente

Las tareas que realizan los empleados son individuales e implican una serie de procesos que se realizan por medio de un sistema de nóminas, que está diseñado y programado para ejecutar los cálculos correspondientes a la información que solicitan los clientes. Sin embargo, antes de explicar el proceso de trabajo, creemos importante mencionar las interacciones que se dan entre los trabajadores y sus clientes en el momento en que se les asignan las cuentas y se programan los tiempos y acciones que tanto el trabajador como el cliente deben de cumplir en el proceso de trabajo.

Cada que se les asigna una cuenta a los trabajadores también se les proporcionan las especificaciones (periodicidad de la nómina, cantidad de empleados, servicios contratados, etc.) que el Área de Implementaciones crea para cada nueva cuenta intentando reducir el tiempo de la comunicación con el cliente y ahorrar procesos. Con las especificaciones ya proporcionadas por los clientes, el trabajador elabora una propuesta de programación personalizada que les envían a sus clientes para su revisión y estos deben de notificar si habrá modificaciones. Una vez acordada la programación es subida a la plataforma³⁴ de INTER para que pueda ser consultada por los clientes, y tenga un carácter público entre los involucrados (trabajador, cliente e INTER), y a la vez la plataforma de INTER que está vinculada al sistema de nóminas de los trabajadores,

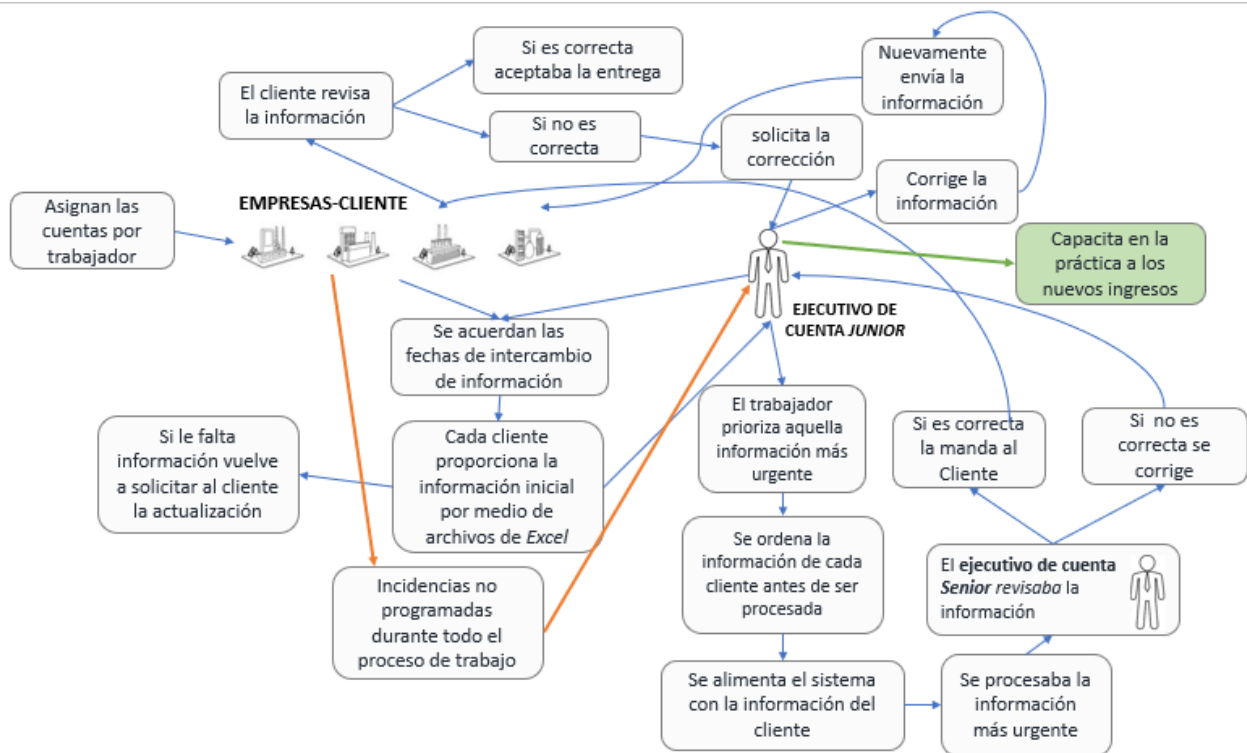
³⁴ Espacio online que posibilitan la ejecución de diversas tareas en un mismo lugar a través de internet, en donde se sube información que pueden consultar los trabajadores y los clientes.

les manda notificaciones como recordatorios de las entregas de información más próximas que tienen programadas con los clientes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Una vez realizada la programación y acordadas las fechas de entrega de información tanto del cliente como del trabajador, ya podemos describir el proceso de trabajo. El proceso de trabajo pasa por varios momentos: en un primer momento, los clientes deben enviar la información base o inicial (datos de la nómina inicial y especificaciones de cada nómina, como, por ejemplo: las altas, bajas, aumentos, ajustes de salario, etc.) al trabajador para que este pueda manipularla; el segundo momento involucra todos aquellos procesos para la generación de la nueva información como son: la organización de la información en un sistema computarizado, corrigiendo los posibles errores que contengan antes de ejecutar los comandos del sistema y generar los procesos. Y el tercer momento corresponde a la entrega de la nueva información que se materializa en la nueva nómina, generación de la nueva información.

Una vez que los trabajadores generan la nueva información, esta es enviada al jefe directo para su revisión por medio del correo electrónico y posteriormente es enviada al cliente para verificar que no contenga errores y solicitar las correcciones si existieran cambios antes de ser consumida. Es decir, se define un periodo de tiempo para que los procesos sean revisados y corregidos y que varía de acuerdo a cliente. De esta manera, el envío de la información queda registrada en el momento que se comparte con el supervisor y con el cliente como notificación del cumplimiento de la entrega (Control técnico) ya que la comunicación se da principalmente por mensajería electrónica y llamadas telefónicas (cada ejecutivo Junior cuenta con una extensión de teléfono fijo. Y en espera la respuesta del cliente se continúa generando información de otras cuentas. Así la actividad es constante, y se genera información simultáneamente (Ver figura 13).

Figura 13. Proceso de Trabajo del Área de Operaciones *NOMsourcing* (2012-2020)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y documentación de *NOMsourcing* (2019-2020)

También existen incidencias que van ocurriendo en el transcurso del tiempo y otros procesos que el cliente pide de manera única que no se pueden programar desde un inicio porque dependen de las situaciones concretas de la nómina³⁵ de los clientes y que repercuten en la organización del trabajo de los ejecutivos de cuenta *Junior*. Si bien, estos requerimientos no se pueden programar por su naturaleza de ser eventuales, si es decisión de los clientes el momento en que lo solicitan al trabajador, y la mayoría de ellos no consideran el tiempo que requiere cada proceso para realizarse, lo solicitan en el momento que lo necesitan y lo quieren de manera urgente.

³⁵ Las situaciones concretas de la nómina de los clientes se refieren a aquellas bajas y altas de personal, incrementos salariales a determinados empleados, pagos adicionales, faltas, bonos, descuentos, entre otros, que se van presentando en el transcurso del tiempo debido a los cambios y modificaciones que sufre el status de los empleados.

Por ejemplo, hay procesos que tardan mínimo dos horas para calcularse, pero el cliente lo necesita en 30 minutos, entonces el ejecutivo *Junior* debe de dejar de realizar el proceso que estaba realizando en ese momento de otro cliente para realizar el proceso que requiere una atención urgente, sin embargo, sino llegará a terminar el proceso en el tiempo en que se lo solicita el cliente, la mayoría de las veces, los clientes se molestan y comienza un hostigamiento a base de correos y llamadas telefónicas hacia el ejecutivo de cuenta *Junior* hasta obtener la información que requieren, además de que la tardanza en los procesos extemporáneos es reportada a INTER porque lo consideran mal servicio del trabajador, es decir, se manifiesta el **control ampliado** por parte del cliente que impone procesos, tiempos y sanciones.

Es así que el cliente no solo recibirá la información, sino evaluará que este correcta y completa. Además de que calificará el desempeño del trabajador (actitud, servicio, obediencia, etc.) y enviará la evaluación al personal de INTER y al supervisor del trabajador (ejecutivo de cuenta *Senior* o jefe de nóminas). Esto se complejiza al administrar el trabajador más de un cliente y tener que realizar varios procesos urgentes, y enfrentarse a las reacciones de sus clientes que suelen ser groseros e insistentes, originando en varias ocasiones conflictos dentro del proceso de trabajo.

Por otra parte, los requerimientos no programados de los clientes dependen mucho del tamaño de la cuenta y de las necesidades de cada cliente, hay nóminas de 1500 empleados que pueden solicitar 50 finiquitos cada semana y otras nóminas de 300 empleados que solo soliciten 5 finiquitos cada 15 días. Esta variabilidad y no predicción de los cambios si incide de manera importante en la forma en cómo se organiza el trabajo y el tiempo del que disponga el trabajador. Esto también provoca que no haya una certeza en el número de requerimientos que tendrán en cada periodo para calcular, y que estén en una constante incertidumbre por entregar en tiempo la nueva información. El que el trabajador reciba varias incidencias de sus clientes que no están programadas y que tenga que estar ajustando el orden de los procesos que genera, también dificulta el que tengan un horario fijo de salida, ya que este dependerá de los procesos que tenga que generar en concreto por cada día y de los días en los cuales

existe una sobrecarga de procesos por tener que generar nóminas, SUA o cierres anuales y que requieren más tiempo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

La mayoría de los trabajadores entrevistados comentaron que, si los clientes fueran más organizados, comprendieran que cada proceso lleva su tiempo y respetaran la programación, el proceso de trabajo fluiría de mejor forma y no hubiera tantos desacuerdos con los clientes que aparte de ser desorganizados, llegan a ser groseros e insistentes hasta no obtener la información que desean. Si bien, los clientes no pueden predecir cuantos empleados se darán de baja cada vez o cuantos nuevos empleados se integrarán o que modificaciones habrá en cuanto a sus empleados, lo que más llega a molestar a los trabajadores es la hostilidad, acoso e insistencia de los clientes al querer las incidencias eventuales de manera rápida sin considerar que hay todo un proceso detrás. Es así que otra característica del trabajo es la impredecibilidad que es inherente a él, es decir, este tipo de actividad (maquila de nóminas) no depende solo de lo organizado, que, si cuenta, pero que tiene una parte que no se puede predecir, y sí es tomada en cuenta.

Derivado de lo anterior, los empleados entrevistados expresaron resignación y frustración ante aquello de lo que no pueden resolver ni tomar decisiones. Pero que sí los perjudica de enorme manera ameritando sanciones y acumulando quejas, que los clientes interponen ante INTER y que este notifica al Área de Calidad. Esta área es la encargada de menguar las fricciones con el cliente, que de acuerdo a los entrevistados no los toma en cuenta, no pueden defenderse en presencia del cliente, y tienen que acatar lo decidió entre calidad, el supervisor y el cliente, aunque este no esté de acuerdo. Es decir, existe una participación del cliente en el proceso de trabajo, que lo modifica, tanto en procesos como en tiempos, además, de ser vigilante del trabajo de los empleados y exige que se cumpla con el compromiso que adquirió la empresa, de esta forma, el trabajador se convierte en aquel empleado que solo debe cumplir y callar ante el cliente.

5.2.2.2. Organización del trabajo como forma de control

La organización del trabajo está conformada por grupos de trabajo, no obstante, con la reestructuración se incrementó la cantidad de grupos, en el momento de realizar el trabajo de campo había 16 grupos de trabajo con hasta 7 integrantes por grupo. Entre las funciones de los grupos de trabajo están la de colaborar conjuntamente en la disminución de errores cometidos, apoyar a los compañeros de grupo con la administración de sus cuentas si hubiera alguna ausencia, y compartir el conocimiento que se aprende en el proceso de trabajo en cuanto a la resolución de problemas en el proceso de trabajo. Si bien cada miembro del grupo es responsable de administrar un número determinado de cuentas, el grupo está obligado a conocer las cuentas que gestiona cada miembro del grupo y sus especificaciones, es decir, si llegara a ausentarse algún trabajador del grupo o se diera de baja, los procesos son concluidos por sus compañeros y repartidas las cuentas, es decir, crecen las responsabilidades (ahora son grupales) y se da una cierta polivalencia³⁶ en donde el trabajador aparte de realizar sus procesos, se convierte en “comodín”³⁷ al apoyar a sus compañeros y capacitarlos con nuevos conocimientos (al compartir lo aprendido en su proceso de trabajo respecto a la solución de problemas). Y el grupo de trabajo se vuelve una forma de control interna. En otras palabras, esta reorganización de la empresa en su organización del trabajo conlleva formación de grupos de trabajo, rotación de tareas, flexibilidad del trabajo, obrero polivalente, nuevas formas de comunicación entre dirección y trabajadores, mantenimiento y mecanismos nuevos de control (Hernández, 1998).

Dentro de los grupos de trabajo se dan relaciones sociales afectivas que contribuyen a que haya una mejor convivencia en el grupo y que esto contribuya a que se desarrolle una mejor comunicación entre sus miembros, mayor compromiso y apego, beneficiando

³⁶ Se refiere a *“la capacidad de un trabajador de realizar varias actividades del proceso de trabajo”*.

³⁷ Nombre que el Área de Operaciones asigna a los trabajadores que ayudan a sus compañeros a realizar los procesos que faltan por entregar o que reemplacen a algún compañero en los procesos que este maneja cuando se ausenten.

la productividad a nivel grupal, esto al existir mayores posibilidades en la solución de problemas, al haber un intercambio de conocimientos y una complicidad en la colaboración en el desarrollo de los procesos (se ayudan entre ellos en la generación de ciertos procesos). Por lo cual, esto forma parte de la cultura corporativa planeada desde un inicio por la gerencia, que pretende obtener mayor productividad a costa de grupos de trabajo “amalgamados”, por lo tanto, su conformación se realiza intentando preservar esas relaciones entre compañeros que eleve la eficacia y permitan cumplir con los compromisos, como una forma de control al interior de los grupos de trabajo. Esto no quiere decir, que solo se contemplen las relaciones afectivas y sociales que se generan entre los grupos, sino que se utilizan éstas relaciones como vías para aumentar la eficiencia de aquellos trabajadores que presentan mayores problemas dentro del proceso de trabajo y que son “coacheados” por sus compañeros con mayor conocimiento y experiencia como una forma de transmitir esas habilidades. Evidenciando de esta forma parte de esta polivalencia del trabajador diseñada por la empresa y que este adopta por considerarlo parte de la actividad, pero que se resiste cada que encuentra la oportunidad.

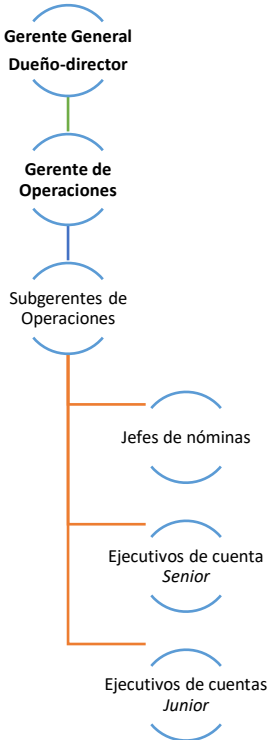
Como lo menciona Rendón (2004) al afirmar que parte de la cultura corporativa de la organización se encuentra inmersa en discursos que buscan imponer una ideología basada en valores a beneficio de la empresa, como es el compañerismo y el trabajo en grupo, que fomentan la cooperación por medio de lazos afectivos que no necesariamente son creados por la organización pero que esta se apropia de ellos valores como mecanismo de control en sus procesos de trabajo.

Por lo que, si existieran fricciones con algún miembro del grupo y este complicara la convivencia y el desempeño del grupo, es reubicado en otro grupo de trabajo para no interferir en las relaciones ya consolidadas de los demás integrantes. Lo que implica una ideología que fomenta los grupos de trabajo para que sus miembros logren una armonía y trabajen de acuerdo a las necesidades y deseos de la organización. Y que tiene que ver con una mediación para retener a aquellos empleados que son evaluados

como prospectos fuertes que generen una pertenencia y lealtad hacia la empresa y una posible identidad hacia esta.

Otro aspecto importante de destacar es que con la incorporación de más clientes, cambia la denominación de los puestos que ya existían, los operativos de cuenta pasan a ser ejecutivos de cuenta *Junior* y los supervisores de grupo ahora son ejecutivos de cuenta *Senior*, además de que se crean nuevos puestos como el del jefe de nóminas, que supervisa directamente a los ejecutivos de cuenta *Senior* (encargado de supervisar de entre 1 y 3 ejecutivos de cuenta *Senior* y a sus grupos de trabajo) y el puesto de Subgerente de Operaciones que tienen a su cargo entre 2 a 4 jefes de nóminas y a los grupos que ellos encabezan (Ver figura 14).

Figura 14: Organigrama del Área de Operaciones de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y documentación de *NOMIsourcing* (2019-2020)

No obstante, existen grupos de trabajo que no tienen jefe de nóminas ni subgerente, así que las funciones de estos recaen en el ejecutivo de cuenta *Senior* y este último tiene como jefe directo al Gerente del Área de Operaciones, lo que genera enojo entre los ejecutivos *Senior*, que intensifican su carga laboral, responsabilidades y no son remunerados ni reconocidos por realizar funciones que no les corresponden, lo que genera que con el tiempo renuncien al no incrementar el salario o se les asciende (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

En cuanto a la asignación de cuentas ya sea que se dé por trabajador o por grupo de trabajo conlleva una serie de procesos. Una vez que la cuenta pasó por el Área de Implementaciones³⁸ y está lista para pasar al Área de Operaciones, el Gerente General, el Gerente de Operaciones y los Subgerentes, evalúan a qué grupo de trabajo se le asignará la nueva cuenta, es decir, qué Subgerente será responsable de esta y este decidirá a que Jefe de nóminas a su cargo se la proporcionará, y este a su vez a que ejecutivo de cuentas *Senior* y por último este decidirá qué ejecutivo de cuenta *Junior* será el que la administre, dependiendo al criterio de cada uno y a las necesidades de su grupo. Sin embargo, una vez que la cuenta sea asignada a alguno de los cuatro subgerentes, este decidirá a que jefe de nóminas de los cuales dirige se la signa y este a su vez a que ejecutivo de cuenta *Senior* a su cargo se la otorga y este último decidirá a que ejecutivo de cuentas *Junior* se la da. La decisión de que ejecutivo *Junior* la administra depende de las habilidades desarrolladas, a la eficiencia que demuestre y a la empatía con el grupo de trabajo y con los diferentes jefes inmediatos, es decir, también influye la simpatía para determinar a quién se le asigna la cuenta (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

La **supervisión** de los grupos de trabajo tiene diferentes niveles. En el ingreso de los trabajadores a los grupos de trabajo la supervisión por parte de los ejecutivos de cuenta

³⁸ Recordemos que el Área de Implementaciones es la encargada de recibir las nuevas cuentas y acordar con cada cliente los parámetros de los cálculos de las nóminas, la periodicidad (semanal, catorcenal, quincenal, mensual) o el tipo de cálculos que deseaba para su información, en otras palabras, las especificaciones de los clientes respecto a su información, antes de pasar al Área de Operaciones.

Senior se da de manera más detallada y directa por lo menos los primeros tres meses para verificar que el empleado está realizando correctamente los procesos, en otras palabras, se le pone más atención, después de ese tiempo la intensidad de la supervisión se enfoca al seguimiento del proceso de trabajo y el cumplimiento de la ejecución de los procesos. Por lo cual, el ejecutivo de cuenta *Senior* revisa la nueva información antes de ser enviada a los clientes y verifica por medio de las notificaciones del correo electrónico que se haya entregado en el tiempo acordado. Ya que, si llegarán a haber errores en los cálculos de la nueva información que no fueran percatados por el ejecutivo de cuenta *Senior*, se dan **sanciones** por “quebrantos” (perdidas monetarias por algún mal cálculo) en donde el trabajador y su supervisor están obligados a pagar el 50% de la pérdida mediante el descuento de su sueldo y el otro 50% lo paga *NOMIsourcing* al cliente afectado. Situaciones que suceden por la intensificación del trabajo (en número de cuentas y procesos) y el escaso tiempo que se les asigna, por lo que la revisión de los ejecutivos de cuenta *Senior* en la nueva información es obligatoria y en el proceso de trabajo. Ya que si llegaran a existir conflictos entre clientes y trabajadores por cuestiones como “quebrantos” también se afecta la organización de los grupos al reubicar al empleado que cometió el error en otro grupo o prescindir del servicio del trabajador, lo que tiene repercusiones dentro de la dinámica interna del grupo de trabajo al perder algún elemento, y para el trabajador que es reubicado existe una incertidumbre en cuanto a sus nuevos compañeros o superiores con los cuales tendrá que comenzar a entablar nuevas relaciones (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Por tal razón, si los supervisores detectan que si en sus grupos de trabajo hay personal que constantemente comete errores, ya sea porque aún se encuentran en un proceso de adaptación o porque, no tienen un adecuado manejo del sistema ni de los procesos, la vigilancia y supervisión aumenta por parte del jefe directo para evitar así las pérdidas monetarias. Con esto se amplía el control que se ejerce al interior del Área de Operaciones de la empresa, puesto que los ejecutivos de cuenta *Junior* no solo son supervisados por sus jefes directos (ejecutivos de cuenta *Senior*) sino que ahora

también están supervisados por los jefes de nóminas y los Subgerentes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Sin embargo, al exterior de la empresa también se da una supervisión cuando los ejecutivos de cuenta *Junior* suben la programación de entregas acordadas con sus clientes a la plataforma de INTER y este es notificado del cumplimiento de la entrega de la información, es decir, se da un **control ampliado** por parte del personal de INTER al vigilar que se cumplan las entregas acordadas y que se esté efectuando el servicio que contrato, ejerciendo un control técnico por medio de su plataforma que también es utilizada por los clientes para reportar el incumplimiento de los trabajadores en el envío de la información fuera de tiempo o por el desagrado del servicio ofrecido; y para los trabajadores la plataforma de INTER es utilizada como respaldo de la información que se ha enviado por si se suscitaran quejas de los clientes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Este control técnico si bien sirve de recordatorio y pretende evitar la omisión de alguna incidencia, ejerce en los trabajadores mayor presión al tener que generar simultáneamente varios procesos. Que, ante las fallas del sistema y la generación de información no programada, terminan por pasar por alto las notificaciones y omitir procesos. Cómo nos comenta la siguiente trabajadora entrevistada:

“[...] me desesperan las notificaciones de la plataforma de INTER, y no les presto mucha atención, por ejemplo, me ha pasado que me confío en los 5 días que tenemos para dar de baja al empleado, y por la carga de trabajo no me da tiempo de revisar si hay bajas o no y se me han pasado varias bajas y me han llamado la atención porque se siguen pagando las cuotas obrero-patronales hasta que se dé de baja al empleado y eso es pérdida para la empresa [...]” (Rebecca, Trabajadora Subcontratada de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*, Área de Operaciones, Entrevista realizada el 26 de enero de 2019).

Lo que implica que a pesar de que los trabajadores intenten ser controlados con mecanismos técnicos, siempre tendrán agencia y oportunidad a la resistencia ante aquellas imposiciones de la empresa que no les agraden o no estén de acuerdo, a pesar de recibir sanciones o llamadas de atención que ponga en riesgo su permanencia en la organización (De la Garza, 2018).

Por lo anterior, la dinámica dentro de los grupos incluye la resolución de conflictos de manera conjunta en donde los mismos compañeros de trabajo se aconsejan para evitar los errores más comunes que pueden perjudicar la eficiencia del grupo. Pasa lo mismo en las manifestaciones de resistencia al evadir las reglas internas y turnarse para salir a la tienda y no sean tan evidentes las salidas, o se ponen de acuerdo para no cumplir con la vestimenta en determinados días de manera sutil para que no sean percatados por el dueño-director y el Gerente de Operaciones principalmente.

5.2.2.3. Tecnología

La tecnología en esta reestructuración (2012 año en que se integra INTER) también sufre importantes modificaciones, al incrementarse la gama de servicios, se le agregan al sistema los módulos que generan los nuevos procesos. Sin embargo, las herramientas básicas se conforman de una computadora portátil por empleado con mejores características (mayor velocidad en el procesamiento de datos, mayor capacidad de memoria, mayor rendimiento, mayor duración de la batería, etc.), conectada a una red de internet que permita acceder a las aplicaciones del IMSS como el SUA, y el IDSE para realizar los cálculos obrero-patronales, en los cuales no existe manipulación ni control por parte de los trabajadores, y que tienen que seguir los lineamientos impuestos por el Seguro Social, lo que define parte de la tecnología y que incidirá en la ejecución de la actividad de los trabajadores si ocurriera cualquier incidente o desperfecto en los portales o servidores del IMSS (Síntesis de entrevistas a empleados

subcontratados, 2019, 2020 y entrevista con uno de los técnicos del Área de Soporte Técnico realizada el 03 de septiembre de 2020).

El sistema moldeado a las nuevas necesidades de la empresa, sigue siendo desarrollado por *NOMIsourcing* y es nombrado *ELEVEN web*³⁹, manifestando un cierto nivel de automatización que permite concentrar en un solo *software* los diferentes módulos que conforman la gama de servicios ofertados por parte de la empresa, y que permiten la estandarización y simplificación de las Operaciones. Entre los procesos que se pueden realizar con el sistema se encuentran: reportes de ley y adiciones a estos, certificados ISAE 3402, certificado SSAE16, Confrontaciones, manejo de jornadas y semanas reducidas, emisiones del IMSS, EMA, EBA, vs SUA, cálculo de nómina, Manejo de expatriados y cálculos de finiquitos (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020 & información obtenida de la página *web* de la empresa).

Sin embargo, aunque el sistema este diseñado para generar la información antes mencionada de manera estandarizada, llega a bajar su rendimiento en ocasiones provocando que su procesamiento sea más lento, no se puedan realizar procesos simultáneos para no sobrecargar el funcionamiento del sistema que generen errores o deje de funcionar, y que se requiera de más tiempo para obtener la nueva información. Es decir, con el incremento de los nuevos procesos que se realizan a consecuencia de la incorporación de los nuevos servicios el sistema presenta desperfectos que se van solucionando en la marcha de la actividad.

Cuando sucede este tipo de inconvenientes con el sistema, los trabajadores deben de reportar las fallas por medio de *tickets* (notificaciones de errores en el sistema) mediante una aplicación que se conecta al Área de Soporte Técnico para que les proporcionen la asistencia, esto implica que tengan que esperar a que el técnico haga un diagnóstico del error y proceda a corregirlo, y no puedan generar información en ese tiempo, lo cual provoca que los procesos programados no se realicen y su ejecución se empalme con

³⁹ El nombre del sistema utilizado para la maquila de nóminas se cambió para mantener su confidencialidad

otros procesos, acumulando así la carga laboral, se reduzca el tiempo para la entrega y surjan problemas con los clientes al entregar la información después de lo acordado. Como se puede leer en la respuesta de un trabajador entrevistado:

[...] en el sistema genera prácticamente todos los procesos, sin embargo, llega a tener errores que retrasan los procesos, porque el trabajo que tenemos siempre es bajo presión, entonces cualquier cosa que pase nos va a retrasar y más si son fallas del sistema [...] (Raúl, Trabajador Subcontratado de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*, Área de Operaciones, Entrevista realizada el 16 de julio de 2018).

La molestia de los trabajadores entrevistados es generalizada en cuanto al funcionamiento del sistema, ya que, si bien existe un Área de Soporte Técnico que asiste al trabajador, por menor que sea el tiempo que se lleve en arreglar el inconveniente que presente el sistema, retrasa la generación de la información y compromete la entrega de esta en el momento acordado con los clientes, estas situaciones angustian y presionan demasiado a los trabajadores que están expuestos a que falle el sistema en cualquier momento y que no lo puedan controlar, pero que son los que “dan la cara” y se sienten responsables por cumplir con la nueva información, aunque ellos no definan la tecnología que utilizan, ni tengan la facultad de manipularla a su conveniencia. Además de que los incumplimientos en las entregas de información son severamente evaluados por los clientes que inciden en las decisiones del dueño-director en cuanto a las sanciones aplicadas (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Y aunque el sistema intenta homologar los procesos y estandarizar el tratamiento de la información para facilitar la rotación de los empleados entre las cuentas que administra el grupo de trabajo, sucede que a veces el sistema no contiene los módulos de los procesos de determinados clientes que en su mayoría son los de mayor antigüedad. O existen clientes que solicitan especificaciones muy particulares en los procesos, lo que exige la intervención del técnico para actualizar el sistema y se pierde tiempo de

ejecución de procesos en esas actualizaciones. Lo que afecta la calidad del sistema que vende la empresa y que se “jacta” de ser uno de sus mejores productos. En palabras de uno de los técnicos:

“[...] el sistema en la base es un buen software al contener todos los procesos que oferta la empresa en un solo programa... y las fallas pueden deberse a la cantidad de procesos e información que se genera y que los dispositivos en su procesamiento no soportan [...]” (Alejandro, técnico del Área de Soporte técnico de NOMIsourcing, Entrevista realizada el 03 de septiembre de 2020).

No obstante, las fallas presentadas en el sistema *ELEVEN web* desarrollado por *NOMIsourcing*, no se comparan a las fallas presentadas por el sistema *TERAZ* que utiliza *Administra-outsourcing* (organización analizada anteriormente), ya que este último presenta fallas de programación y poca compatibilidad con el servidor de internet, al dejar de funcionar, cometer errores en los cálculos por la mala programación y tener un procesamiento mayormente lento.

Por otra parte, con la incorporación de INTER se creó el Área de Auditoria con la finalidad de evaluar el proceso de trabajo de manera interna cada dos meses, por lo que estos deben realizar capturas de pantallas de todos los procesos que ejecutan, como respaldo de sus auditorias, intensificando con esto el trabajo y sobrecargando el funcionamiento de la computadora que no procesa adecuadamente los comandos del sistema con el que trabaja. Este proceso les resta tiempo a los trabajadores que expresan un desagrado por realizarlo, ya que frecuentemente se les olvida, les complica el proceso de trabajo y sienten que es una “pérdida de tiempo” que se podría resolver de otra manera. Sin embargo, lo anterior se da como medio de control del dueño-director para evaluar y tomar decisiones respecto a los empleados (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

También expresan su descontento cuando se les ordena acudir en fines de semana para que el Área de soporte técnico pueda verificar el funcionamiento del sistema de

contingencia, lo cual hacen, aunque no les agrada porque entre semana les causaría mayores retrasos ya que se debe desconectar el sistema con el que trabajan para ejecutar el sistema de contingencia. Para ellos este tipo de situaciones provocan en los empleados frustración y enojo al sentirse atados de manos antes situaciones que no pueden resolver pero que tienen que realizar.

5.2.2.4. Administración y gestión de personal

El reclutamiento de personal se da de forma constante y continúa siendo principalmente por medio de bolsas de trabajo virtuales y por recomendaciones de amigos que trabajan en la empresa. La recomendación del puesto se da desde el punto de vista de los trabajadores entrevistados por tratarse de un empleo de fácil ingreso y que no piden experiencia, para ellos, aunque exista una intensificación del trabajo y este no sea bien remunerado, el ingreso a la empresa es una opción para adquirir experiencia y verlo como un empleo transitorio. Como lo expresó una de las trabajadoras entrevistadas:

[...] yo recomiendo el empleo a mis amigos que no han podido encontrar trabajo porque no tienen experiencia, para mí el trabajo de outsourcing nos da carácter y dureza, además de que aprenden y pueden adquirir la experiencia laboral [...] (Fabiola, Trabajadora Subcontratada de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*, Área de Operaciones, Entrevista realizada el 23 de junio de 2018).

Con el ingreso de clientes trasnacionales los requisitos de la vacante se modifican, ya que se requiere de una mayor profesionalización de los candidatos. Se recluta a personal mayormente joven (entre 22 a 27 años), sin experiencia laboral, con licenciatura en administración, administración industrial o contabilidad y título de acreditación de la licenciatura o carta de pasante, manejo de *Excel* y *Word* básico, comprensión del idioma inglés nivel básico, además de que solicitan disponibilidad de tiempo, trabajo bajo presión, y tolerancia a la frustración (Ver anexo 4). Esto concuerda con la edad promedio (24 años) de los trabajadores entrevistados y su

profesionalización (todos con licenciatura), que ante lo complicado de encontrar un empleo después de graduarse, para la mayoría es su primer empleo formal y por *outsourcing*, ya que solo algunos tuvieron algunos empleos eventuales antes y no tenían experiencia previa en la maquila de nóminas.

En tanto la selección de personal consta de la aplicación principalmente de exámenes psicométricos para medir rasgos y factores de personalidad y de un examen de conocimientos que solo sirve de parámetro para la evaluación en la capacitación posterior. Como una de las políticas impuestas por el dueño es que a todos aquellos aspirantes que cumplieran con los requisitos mínimos para el puesto, sean seleccionados para el periodo de prueba (3 meses). En ese tiempo el candidato debe demostrar sus habilidades en el manejo del sistema, la ejecución de los procesos, y la comprensión de los conceptos que utiliza. Sin embargo, lo que primará su estancia y contratación definitiva serán las habilidades que demuestre en ese periodo en cuanto al manejo de la presión de la actividad, el cumplimiento de sus metas y la empatía que genere con su grupo de trabajo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

De esta forma el candidato acepta el empleo por *outsourcing* mayormente por las condiciones del mercado laboral mexicano al considera que es la única opción que conseguirá de manera inmediata ante su situación (sin experiencia). Por lo que, si decide quedarse y sobrellevar las condiciones precarias del empleo, es porque considera que no encontrará mejores opciones de trabajo ante la situación de desempleo del país y su nula experiencia en el mercado laboral. Así la oferta laboral es permanente y de fácil acceso para aquellos aspirantes que cumplan con los requisitos mínimos de la vacante (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Se habla de una configuración productiva que responde a una estrategia de negocios de personal que buscan candidatos jóvenes, con mayor profesionalización, sin experiencia, aprovechando sus deseos y necesidades de empleo como fuertes candidatos a desempeñar la actividad. Los cuales son moldeados a las necesidades de

la organización, y lo que definirá su ingreso y permanencia en la empresa será su capacidad de adaptación e ingenio que vayan desarrollando en la solución de problemas, además de las relaciones sociales entre compañeros y superiores que logren entablar.

La **capitación** en los tres meses que dura el periodo de prueba se trata de una segmentación de la organización del trabajo, que se va dando de manera paralela entre lo teórico y lo práctico. Priorizando habilidades relacionales y comunicativas con los clientes. Al inicio se trata de una capacitación básica y estandarizada de los procesos generales relacionados con los servicios que ofrece la organización principalmente en el manejo del sistema de nóminas. Y que posteriormente una vez dominados los procesos básicos se puede extender a procesos especiales o con mayor grado de análisis y complejidad que soliciten los clientes.

La capacitación está a cargo de los ejecutivos de cuenta *Senior* del grupo de trabajo al que pertenecerá el nuevo trabajador, pero, si se trata de varios ingresos se forma un grupo y asignan a una persona del Área de Operaciones. La capacitación teórica comprende temas relacionados con impuestos, cálculo de nómina, la Ley del IMSS y la Ley del ISR y se evalúa con el mismo examen que se aplica en la selección de personal para valorar el progreso y los conocimientos adquiridos en este periodo de prueba por el candidato. En tanto que la parte práctica es impartida por un compañero del mismo grupo al cual le denominan “paralelo”, este explica el funcionamiento de los comandos del sistema al momento de realizarlos, en un inicio el candidato solo es un observador que está sentado al lado del “paralelo” aprendiendo por medio de la observación la forma en cómo se comunica con el cliente, cómo organiza e ingresa la información al sistema y como la genera, para que después el aspirante ejecute ciertos procesos y el “paralelo” evalúe lo aprendido del proceso, reforzando la práctica de aquellos procesos con más dificultad. De esta forma, los trabajadores tienen el primer acercamiento a la actividad y se enfrentan a la incertidumbre y miedo que esta les impone. Si bien la información teórica que les dan en la capacitación es comprensible para ellos, también es demasiada, lo que hace que se vuelva insuficiente el tiempo asignado a la

capacitación, y que el aprendizaje lo consoliden con la práctica por medio de prueba y error (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Lo anterior, provoca que para los trabajadores de nuevo ingreso la consideren una actividad compleja al tener que conjuntar lo aprendido de manera teórica con las herramientas tecnológicas que utilizan, y que se complica cuando administran más de una cuenta a la vez por la cantidad de información que tiene que ordenar y generar. Esto tiene que ver con su falta de experiencia y el no conocer los procesos y el funcionamiento del sistema. Con el tiempo y la praxis, van desarrollando las habilidades que con la repetición les permita memorizar la información y los procesos, haciendo que la actividad se vuelva un tanto rutinaria y mecánica, además de que el trabajo se intensificaba al dominar la actividad y asignarles mayor cantidad de cuentas. Si en un principio se trataba de una actividad nueva en la que aprendían la aplicación de los conceptos de una nómina, le permitía conocer los cálculos de esta y les proporcionaba información fiscal que desconocían, con el paso del tiempo una vez aprendida la información y el manejo del sistema, los procesos se repiten y la novedad ya no existe. Es decir, se trata de un proceso de aprendizaje que se va dando progresivamente hasta llegar a dominar la actividad que es diseñada mediante una serie de pasos estandarizados y segmentados que permiten la rotación interna del personal al ser intercambiables entre los grupos de trabajo y poseer el mismo conocimiento, por lo cual cada que existe una baja las cuentas son reasignadas entre los mismos miembros del grupo que conocen los procesos.

No obstante, si el candidato no aprueba el examen de conocimientos con una calificación mínima de ocho, pero se integró bien al grupo de trabajo y entabló buenas relaciones con su superior encargado de capacitarlo, este le puede otorgar un mes más de prueba, y darle la oportunidad de realizar nuevamente el examen. En general lo que prima en la capacitación más que la calificación obtenida en el examen, es la disposición del candidato a enfrentar las problemáticas de la actividad y el querer pertenecer al grupo de trabajo. Esto no significa que no se tome en cuenta el desempeño del trabajador o los conocimientos que haya adquirido, sino que también

tienen un peso importante en las evaluaciones su proactividad, su habilidad comunicativa, su habilidad en la resolución de problemas y el trabajo en equipo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2019, 2020).

El que no haya un Área de Capacitación y esta sea impartida por los mismos miembros de los grupos de trabajo, habla de una estrategia de reducción de costos por parte de la empresa que se da a costa de la intensificación del trabajo de los “paralelos” que tienen que capacitar a sus nuevos compañeros y al incrementar su carga laboral son más susceptibles de cometer errores estar dividida su atención, pero que además demerita la calidad (como valor de la empresa) que postula la organización, al no garantizar con esta estrategia la adecuada calificación de los nuevos empleados por el poco tiempo y la cantidad de procesos que tienen que aprender, y que implica una mayor cantidad de errores al asignarles las primeras cuentas en lo que desarrollan un mayor dominio de los procesos. Los trabajadores entrevistados que fungieron como “paralelos” manifiestan sentimientos de injusticia y coraje ante la empresa que no los recompensa por realizar actividades por las que no fueron contratados y que no se incluyen en su contrato de trabajo (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2019, 2020).

Aunque este es un acercamiento a la actividad que desarrollaran, la capacitación no los prepara para los problemas en concreto que se generen en el proceso de trabajo y que tienen que ver con las fallas en el sistema, la actitud de los clientes que en su mayoría es hostil e impaciente, o los múltiples requerimientos no programados que intensifican su trabajo, ya que por más que se intenten estandarizar los procesos, existe una heterogeneidad en las interacciones de los participantes (superiores, trabajadores y clientes) que complejiza el proceso de trabajo y que son aspectos que se van aprendiendo en la ejecución de la actividad o que se comparten entre compañeros de acuerdo a lo aprendido en situaciones similares, y que forman parte de la construcción de la subjetividad de los trabajadores como nos menciona (De la Garza, 2001a). Esta situación se complica al tratarse de sucesos concretos que ni los mismos supervisores saben resolver en el momento y tienen que acudir a los jefes de nómina, subgerentes

o al mismo gerente del área, y esto hace que ante la variedad de problemáticas a las que se enfrentan los ejecutivos de cuenta *Junior*, el grupo de trabajo en su conjunto vaya acumulando mayor conocimiento de cómo resolver y actuar ante los inconvenientes de la actividad.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la mayoría de los empleados expresan que su objetivo principal al entrar a una organización que los contrata por *outsourcing* es obtener experiencia laboral para su futuro y contribuir a la economía familiar o personal. No se ven por mucho tiempo en la organización y solo lo visualizan como un trabajo a corto plazo. Así lo podemos leer en lo dicho por uno de las empleadas entrevistadas:

[...] Para empezar y obtener experiencia laboral no está mal, aunque es muy estresante, pero te da carácter y te prepara para futuros empleos [...] (Laura, Trabajadora Subcontratada de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*, Área de Operaciones, Entrevista realizada el 12 de febrero de 2019).

Aunque esta es la concepción de inicio de la mayoría de trabajadores, existen ejecutivos de cuenta *Junior* con más de cuatro años laborando en la organización, ejecutivos de cuenta *Senior* y jefes de nómina con más de 6 años en la empresa y Subgerentes que están en la organización desde su apertura, que, si bien no forman parte de la familia extendida, si son personal de confianza dentro de la empresa y han ido ascendiendo y teniendo puesto claves dentro de la organización. La mayoría de los ejecutivos de cuenta *Junior* que han permanecido más de dos años dentro de la empresa y en el mismo puesto se debe a las condiciones del mercado laboral del país, la fuerte competencia de aspirantes con más experiencia, el no encontrar vacantes más atractivas o verse beneficiados con ascensos dentro de la organización siguen permaneciendo en la empresa ante la precariedad de sus condiciones laborales en espera de una mejor oferta laboral que compense la estadía (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Para poder ascender de puesto deben de permanecer en la empresa mínimo un año, y si lo hacen es con el afán de que el nuevo puesto les proporcione un mayor nivel, experiencia y un mayor salario. No obstante, son pocos los que logran ascender al puesto de jefe de nóminas (posición hasta la que pueden ascender), ya que la mayoría de los trabajadores entrevistados no consideran que exista un plan de carrera para ellos dentro de la organización al ser una empresa familiar y no tener la posibilidad de ascender a puestos directivos (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2019, 2020).

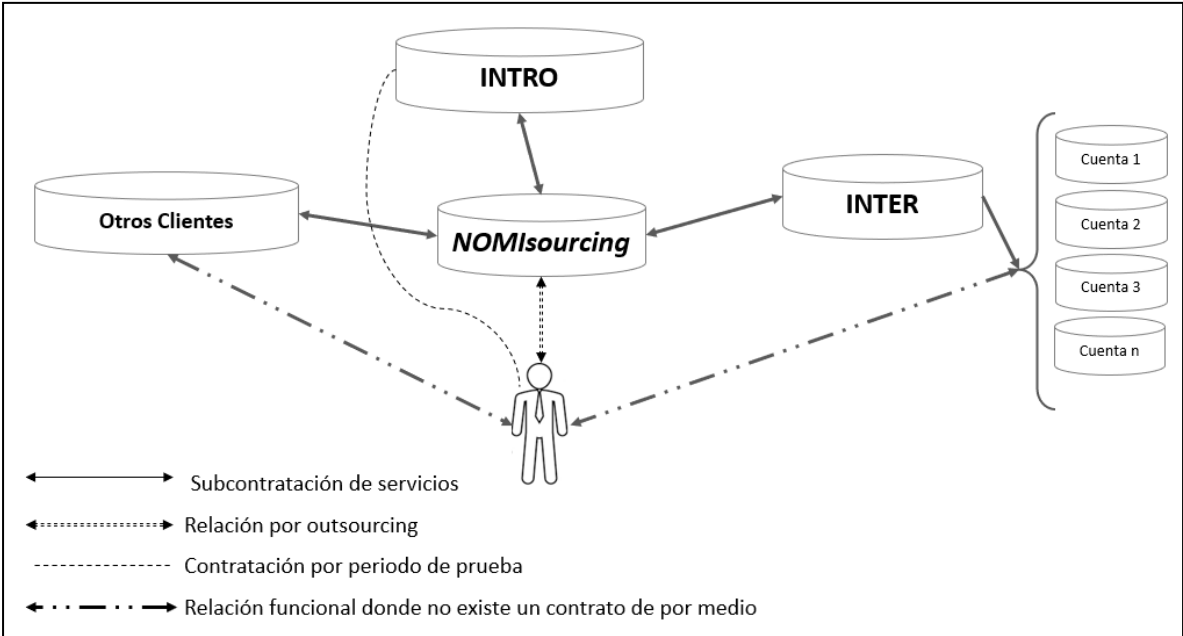
También sucede que hay empleados que buscan un ascenso porque ya realizan funciones correspondientes a puestos a los que pretenden ascender, pero que no han sido ascendidos, esto porque son empleados que ante el despido de su superior o el reacomodo de sus grupos de trabajo se quedan a cargo de sus compañeros por tener más tiempo en la empresa y tener mayor conocimiento de los procesos e información que manejan, esto les da cierta seguridad de obtener el ascenso. No obstante, existen casos en que los empleados aún ya ejerciendo las responsabilidades de otros puestos y estando a cargo de su grupo de trabajo, no ascienden por no tener relaciones de empatía con el jefe de nóminas o subgerente de su grupo y en su lugar le otorgan el puesto a quien sí las tiene. Lo que contradice los valores de justicia y confianza que postula la empresa entre sus trabajadores, y que al contrario genera en los empleados un sentimiento de engaño y desilusión al no obtener lo que la empresa les prometió y al no reconocerles de ninguna forma el trabajo ya realizado y las responsabilidades adquiridas a la fuerza, y renuncian como acto de inconformidad (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2019, 2020).

5.2.2.5. Red de subcontratación entre empresas y outsourcing

En cuanto a la complejidad y flexibilidad en las relaciones de trabajo, podemos resaltar la estrategia de relaciones laborales que emplea *NOMIsourcing*. Al contratar por un lado

a otra empresa externa la cual denominaremos INTRO, cuya finalidad tiene la de contraer las obligaciones con los candidatos en el periodo de prueba proporcionarle al trabajador un contrato por cada mes de prueba con un sueldo mensual de \$6000 pesos. En donde *NOMIsourcing* se deslinda del trabajador en ese periodo de tiempo, y no se le reconoce su antigüedad con la finalidad de evitar el reparto de utilidades a causa de la rotación constante de personal. Se observa entonces una red de subcontratación de servicios mediante contratos mercantiles en donde *NOMIsourcing* contrata a otra empresa, pero al mismo tiempo es contratada por diferentes empresas-cliente entre ellas INTER, y que también entabla relaciones directas con sus trabajadores por medio de contratos laborales por *outsourcing* (Ver figura 15).

Figura 15. Red de Subcontratación de *NOMIsourcing* S. A. de C. V. (2012-2020)



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida de las entrevistas a los trabajadores subcontratados y documentación de *NOMIsourcing* (2019-2020)

Una vez concluido el periodo de prueba, los aspirantes formalizan su relación con *NOMIsourcing* mediante un contrato individual de trabajo con un sueldo de \$7000 pesos (solo mil pesos más al periodo anterior), el cual aceptaron la mayoría los trabajadores

entrevistados, a pesar de considerarlo una actividad compleja al inicio por no encontrar mejores ofertas de empleo y significar el comienzo de su vida laboral⁴⁰ trabajadora entrevistada:

“[...] ya tenía mucho tiempo buscando trabajo y cuando encontré la vacante no sabía mucho de que se trataba, pero el que no pidieran experiencia fue determinante para aceptarlo a pesar de lo bajo del sueldo [...]” (Lorena, Trabajadora Subcontratada de *NOMIsourcing S. A. de C. V.*, Área de Operaciones, Entrevista realizada el 02 de marzo de 2019).

A parte del sueldo base, el trabajador puede recibir una serie de bonos a los que pueden acceder como una gratificación extra que premia el cumplimiento de ciertas condiciones impuestas desde la Gerencia de Operaciones y la Dirección General. Y aunque esto no se mencione en si Contrato de Trabajo, su regulación y aprobación está a cargo de los ejecutivos de cuenta *Senior*, los jefes de nómina y los subgerentes.

Se otorga un bono por asistencia cuando no se tienen faltas en el mes, el cual comprende el 10% extra a su sueldo base mensual. El bono por puntualidad tiene el mismo porcentaje y para adquirirlo los trabajadores no deben de tener ningún retardo en el mes, el cual se otorga de acuerdo al registro que se hace por medio de un lector de código de barras para registrar las entradas y salidas del edificio por medio de la credencial de empleado, con esto se da un control técnico por parte de la dirección general, siendo la puntualidad y asistencia dos de los códigos culturales que el dueño-director sigue gratificando y que forman parte del reglamento interno de la organización como parte de la cultura laboral que busca imponer.

Así también, existen otros bonos como es el bono de productividad mensual, que se obtiene de acuerdo al resultado de saber cuánto le cuesta cada trabajador a la

⁴⁰ Recordemos para que la mayoría de los trabajadores entrevistados era su primer empleado y no tenía experiencia previa. Algunos de ellos acababan de graduarse de su licenciatura.

organización (sueldo, bonos, beneficios, cuotas patronales) respecto a cuanto le genera el trabajador de ganancia a la empresa como resultado de las cuentas que administra. Los criterios para la evaluación de los trabajadores fueron asignados por el Área de Auditoría, el Gerente de Operaciones y el Gerente General, y tomaron como base aspectos como eficiencia, correcta aplicación del timbrado, reporte favorable del Área fiscal, y cumplimiento de controles de Auditoría, de esta forma el porcentaje de productividad⁴¹ será el resultado del cálculo de acuerdo a los aspectos cumplidos por el trabajador antes mencionados (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020). La evaluación de este bono refleja el control que se tiene en el proceso de trabajo por parte de la empresa, ya que el monto dependerá de los puntos que hayan cumplido de manera satisfactoria.

Sin embargo, el bono que mayor beneficio les puede otorgar a los trabajadores es el bono de timbrado, y su monto depende del tamaño de las cuentas que manejan, es decir, por cada CFDI⁴² por empleado de cada nómina que administra el trabajador se le otorga 25 centavos, así que entre más grande sea una cuenta mayor será el bono adquirido por concepto del timbrado, no obstante, del bono que adquieren por timbrado los ejecutivos de cuenta *Junior* y *Senior*, un porcentaje es otorgado⁴³ entre los jefes inmediatos, así que también existe una conveniencia por parte de los jefes de nómina que los grupos a su cargo obtengan las cuentas grandes. Las cuentas grandes

⁴¹ Un ejemplo del porcentaje de productividad que corresponde otorgarle al empleado se puede dar de la siguiente manera. Si suponemos que un trabajador le dio a ganar a *NOMsourcing* \$100 pesos y de esos \$100 pesos le corresponde al trabajador \$10 pesos, estos \$10 pesos serán divididos en los cinco aspectos que se evalúan en su productividad (eficiencia, correcta aplicación del timbrado, reporte favorable del Área fiscal, cumplimiento de controles de Auditoría y adecuado servicio al cliente) entonces, cada aspecto cumplido le corresponde \$2 pesos y dependiendo al número de aspectos cumplidos será el monto otorgado por concepto de productividad mensual, si el trabajador solo cumplió con 3 aspectos se le pagaran \$6 pesos.

⁴² Es el nombre que se le da al recibo de nómina que emite el SAT por empleado.

⁴³ La división se hace de la siguiente manera, del total que obtiene el ejecutivo de cuentas Junior por el bono de timbrado, su jefe inmediato (ejecutivo de cuenta *Senior*) se lleva un 20% y lo mismo pasa con los ejecutivos de cuenta *Senior*, del total que obtengan de su bono de timbrado, el 20% le corresponde al jefe de nóminas a cargo. Esto se hace con cada empleada que tenga a su cargo el ejecutivo *Senior*, y por cada ejecutivo *Senior* que tenga a su cargo el jefe de nóminas.

significan mayor cantidad del bono de timbrado, y las cuentas pequeñas, aunque sean varias, significa mayor cantidad de procesos, pero menor cantidad de bono de timbrado. Esto significa que para que los trabajadores pueden adquirir un bono mayor por concepto de timbrado deben de intensificar su carga laboral al administrar cuentas grandes que requieren de un mayor tiempo y dedicación en el tratamiento de la información, ya que, aunque los procesos son los mismo el acomodo de la información para alimentar el sistema es más tardado y más tedioso, y también implica que haya más incidencias fuera de las programadas por los clientes.

Continuando con este orden de ideas, el deseo general de los empleados es obtener las cuentas grandes para obtener mayor cantidad del Bono de timbrado. En teoría, debe de haber una repartición de cuentas equitativa en los grupos de trabajo, no obstante, las cuentas grandes son las más solicitadas por los trabajadores que aspiran a aumentar su salario base. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los ejecutivos de cuenta *Senior* (supervisores) ellos asignan las cuentas basándose en la proactividad de sus subordinados, en sus conocimientos de los procesos, y su capacidad de resolución de problemas para asignarles cuentas grandes, a diferencia de aquellos que llegan tarde, son lentos en los procesos, o cometen demasiados errores, a los cuales les asignan las cuentas pequeñas como forma de sancionar su baja productividad, pues tampoco muestran un interés por administrar cuentas grandes (Síntesis de entrevistas a ejecutivos de cuenta *Senior*, 2019, 2020).

Ejerciendo de esta manera un control al interno del proceso de trabajo por parte del supervisor que evalúa el desempeño de los empleados para determinar si merece o no administrar cuentas grandes. No obstante, lo anterior no sucede de la misma forma en todos los grupos de trabajo, puesto que también permean los vínculos afectivos que se vayan dando al interior de los grupos. Entre mejor sea la relación entre el subordinado con su jefe directo, habrá mayor posibilidad de que le asigne una cuenta importante, por lo que los empleados buscan mantener buenas relaciones en el grupo de trabajo del que son parte. De esta está forma también se da un interés de los supervisores (ejecutivos *Senior*, jefes de nómina y subgerentes) como parte del control que ejercen,

por tener en sus grupos de trabajo a empleados que den mejores resultados y tengan los deseos y capacidades de administrar cuentas grandes y mayor cantidad de cuentas, ya que esto significa una mayor gratificación por concepto del bono de timbrado o procesos especiales que será adquirida por el ejecutivo de cuenta *Junior* pero distribuida entre sus superiores. Y que también denota un control por parte de la organización que utiliza al trabajador enfocado en obtener los bonos como medio para incrementar la productividad dentro de los parámetros que ella establece. Sin embargo, también se da que las cuentas más grandes no las llegan a asignar los ejecutivos de cuenta *Senior* a sus subordinados y terminan administrándolas ellos que también son beneficiados con bonos de timbrado adquiriendo con esto un mayor porcentaje.

También existen otros tipos de procesos diferentes a los bonos por los cuales los trabajadores pueden incrementar su salario, y hablamos de los procesos especiales que solicitan los clientes fuera de los procesos ya estandarizados en donde las remuneraciones se dan por concepto de comisiones. Siendo INTER el encargado de cotizar el costo del proceso de acuerdo tiempo que invierten los trabajadores en realizarlo, la cantidad de procesos e información que se generaría. Si el cliente acepta el servicio, la comisión es compartida de igual forma con todos los superiores del grupo de trabajo. En total la cantidad extra por concepto de los bonos recibidos será muy variada y dependerá de las acciones del empleado en el proceso de trabajo para obtener dichas gratificaciones. En periodos de cálculos de utilidades y aguinaldo, el porcentaje por bonos llega a superar el sueldo base porque ese tipo de cálculos tienen mayor costo para el cliente y las comisiones por los cálculos, más la cantidad de bonos obtenida es mayor al sueldo base, pero en general son muy pocas las ocasiones en que los bonos llegan a ser significativos, sin embargo, los empleados los buscan para incrementar un poco más su sueldo base, el cual consideran muy bajo y precario (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Los trabajadores entrevistados de *NOMIsourcing* expresaron que es complejo obtener todos los bonos porcentaje total, ya que, en palabras de estos, siempre existen “pretextos” para no otorgarles los bonos completos o simplemente no proporcionarlos.

Lo que refleja una configuración de la remuneración salarial precaria y manipulada, que no compensa la intensificación del trabajo y la presión a la que están sometidos los empleados. Y que recalca una fuerte flexibilidad salarial (De la Garza, 1993), en donde cada trabajador podrá o no tener derecho a recibir los bonos, de acuerdo al logro de los objetivos y metas establecidas que consideren sus superiores. Sin embargo, a pesar de las condiciones precarias como es la baja remuneración y la fuerte intensificación del trabajo, los empleados permanecen en la organización ya no solo por lo precario del mercado laboral mexicano, o por querer obtener experiencia, sino porque a estas alturas ya se crearon vínculos afectivos entre compañeros de trabajo que comparten las mismas condiciones, tienen el mismo rango de edad, pasan la mayoría del día juntos e intercambian conocimientos, se comparten *tips* dentro del proceso de trabajo, se cubren las espaldas y se vuelven familia, entablando relaciones amorosas o de amistad entre ellos.

Ejemplo de los anterior, se da en los días en que la carga laboral es aún mayor como son los días previos al pago de nóminas o del SUA en donde las jornadas pueden durar de 10 o 12 horas diarias, lo que provoca que a raíz del cansancio de las jornadas largas lleguen tarde y pierdan el bono de puntualidad (porque tampoco tienen tiempo de tolerancia). Esto genera en los trabajadores molestia, al considerar que es injusto que pierdan su bono de puntualidad y tampoco les paguen horas extras al tener jornadas largas. No obstante, las relaciones afectivas que se entretienen entre los empleados y sus superiores, ayudan a ciertos trabajadores que a pesar de no cumplir con la puntualidad si se les otorga el bono correspondiente, provocando inconformidades entre los miembros del grupo de trabajo, que cuando se enteraban de estas situaciones manifestaban sus desacuerdos acumulando retardos consecutivos al saber que con el primer retardo cometido ya no se les otorgara el bono, así que ya no se preocupan en llegar temprano al menos en ese mes (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Esto indica que, aunque se cuenta con un salario base, existe una parte de flexibilidad salarial conformada por lo que se llega a percibir en bonos, y el monto dependerá del

tamaño y de la cantidad de cuentas que administre cada trabajador, así también del acatamiento de las reglas impuestas para que se les otorgue. No obstante, lo percibido por bonos no supera el salario base de los trabajadores, solo si realizan procesos especiales en determinados periodos puede haber la posibilidad de superarlo. Lo que refleja una configuración de la remuneración salarial precaria y manipulada, que no compensa la intensificación del trabajo, la rutinización y la presión a la que están sometidos los empleados.

Sin lugar a dudas, el que los trabajadores administren cuentas grandes implican mayores beneficios, pero también mayor intensificación del trabajo, por tal razón hay empleados (los menos) que no desean administrar cuentas grandes porque eso significa más trabajo y el bono de productividad para ellos no justifica la carga laboral, así que hacen lo necesario (errores menores en la información e impuntualidad) para conservar un perfil bajo que les permita continuar en esa posición sin que se les incremente el número de cuentas recibiendo con esto solo llamadas de atención que no ponga en peligro su empleo. Los trabajadores en esta situación son aquellos que en su mayoría no desean permanecer largo tiempo en la organización y solo se quedan el tiempo que les permita obtener los conocimientos y la experiencia para postularse a otros empleos. Lo que muestra un desapego hacia el trabajo y la empresa y solo lo ven como un empleo temporal (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

El horario laboral asignado en el Contrato de trabajo es de 9:00 am a 18:00 pm, sin embargo, como se mencionó anteriormente, este difícilmente se cumple y está en función de los pendientes que tenga el trabajador en el día (si necesita llegar antes, irse después o posponer su hora de comida para cumplir con sus compromisos lo hace), lo que implica una flexibilidad de su jornada laboral que no es recompensada (De la Garza, 1993), ya que no cuentan con pago de horas extras y genera una molestia en los trabajadores que no sienten “justo” que cada vez se les asignen más cuentas sin que se les incremente de la misma forma el sueldo. Tampoco tienen vales de despensa o caja de ahorro y solo son acreedores a las prestaciones de ley. Lo que caracteriza el

outsourcing en el que son contratados y que conlleva una configuración de relaciones laborales que implica horarios flexibles, jornadas laborales extendidas, bajo salario, ausencia de pago de horas extras o beneficios adicionales. No obstante, aunque en un principio los trabajadores no se visualicen por mucho tiempo en la empresa a causa de las condiciones precarias en las que son contratados, la poca inversión en su calificación y la intensificación del trabajo a la que son sometidos, es principalmente a las relaciones afectivas e informales que se van generando en lo cotidiano que los trabajadores permanecen más tiempo en la organización.

5.2.3. Configuración subjetiva y cultural en la construcción de la identidad

En este apartado buscamos establecer la configuración subjetiva por medio de aquellos códigos culturales y subjetivos que se desprenden de las prácticas de la configuración sociotécnica descrita en el apartado anterior, y que nos permitan dar respuesta a la pregunta de investigación ¿se genera o no identidad en la Subcontratación laboral?

Cuando los empleados ingresan a *NOMIsourcing* lo hacen con una expectativa de iniciar su vida laboral, de tener estabilidad económica y adquirir experiencia, y a su ingreso se muestran receptivos a los nuevos conocimientos, y temerosos de equivocarse. En esta fase de integración los empleados van conociendo a sus compañeros a los que piden consejos en el proceso de trabajo, a sus jefes directos a los que buscan convencer y agradar y a la organización que le exige cumplir con un reglamento interno, se les asigna una cuenta pequeña con la que empieza a realizar sus primeros procesos y con ella empiezan a generar experiencia. Como lo comenta la siguiente entrevistada:

[...] cuando entré a trabajar aquí me sentí aliviada de ya tener trabajo porque pasé un tiempo buscando y no encontraba, y aunque eran varios procesos los que teníamos que generar, pero solo llevábamos una cuenta nos concentrábamos en esa y le fui agarrando el modo, aunque si me costó un

poquito [...] (María, Trabajadora Subcontratada de Administra-Outsourcing S. A. de C. V., Nóminas, Entrevista realizada el 12 de octubre de 2018).

En la práctica, los nuevos integrantes se ayudan entre ellos, resolviendo dudas, expresando su experiencia en la capacitación, compartiendo información y *tips*, generando que en esas interacciones se formen lazos de afectivos entre los nuevos en un principio al compartir los mismos sentimientos de miedo por equivocarse o fallar en algún proceso, de inconvenientes surgidos en el proceso de trabajo, de opiniones sobre los compañeros y supervisores, etc., y enfrentándose a las problemáticas y presión de la actividad que hace que el aprendizaje práctico se vaya dando al momento de ejecutar los procesos.

Como solo se encargan de una cuenta con el objetivo de familiarizarse con el sistema y el proceso de trabajo, no afectan sus horarios de comida y salida, lo que les da oportunidad de socializar con sus compañeros que se encuentran en sus mismas condiciones, los empleados de nuevo ingreso se reúnen en la comida y comentan experiencias, se dan consejos, se acompañan en el camino de regreso a casa y empiezan a formar vínculos afectivos, que terminan en relaciones amorosas, o amistosas, van conociendo la empresa, disfrutan el aprender la actividad, el hacer nuevas amistades y el hecho de sentirse productivo e independiente. Sin embargo, este sentimiento se debe principalmente a que están viviendo la etapa inicial de la actividad, en donde todo para ellos es novedoso y sorprendente (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Con el paso del tiempo, van adquiriendo más experiencia, se les asignan más cuentas, se intensifica el trabajo y después de los primeros dos años aproximadamente como ejecutivos de cuenta *Junior*, el rendimiento de los trabajadores baja y la actividad se vuelve rutinaria, y aunque la actividad implica el manejo de conceptos complejos y cálculos financieros, o la ejecución de procesos especiales que demandan mayor nivel de análisis, una vez comprendido los procesos, ya no hay nada que motive al trabajador

en el aprendizaje de su actividad (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Esto provoca un desgaste físico y mental de los empleados, la presión y tensión se enfoca en tener que cumplir a tiempo con todos los procesos solicitados por los clientes, por lo que tienen que postergar su hora de comida y salida. El trabajo se vuelve un eje primordial en sus vidas que controla su tiempo. Lo que en un principio significaba la entrada al mundo laboral, se convierte en una actividad frustrante que los priva de su vida familiar y personal a costa de aumentar un pequeño porcentaje a su sueldo, que no compensa el tiempo sacrificado. Es decir, no se genera una identidad hacia la actividad que se vuelve fastidiosa por el exceso de trabajo.

El que sea una actividad demandante en cuanto al tiempo, genera una molestia cada que las herramientas de trabajo (sistema) llegan a fallar, las demoras de información por parte del cliente, o los errores que puedan llegar a cometer y que no se percaten, les provoquen malas evaluaciones en el desempeño y baje la cantidad por bono de productividad. Todos los trabajadores entrevistados expresaron un sentimiento de injusticia ante los factores que no pueden controlar, pero que los afectan en su desempeño.

Aquellos deseos de crecimiento en un inicio, se desvanecen con el paso del tiempo al tratarse de una empresa contralada por la familia que la dirige y truncan sus expectativas de ascender a puestos directivos, hay un sentimiento de estancamiento, además de que los bonos son difíciles de obtener y no compensan la intensificación del trabajo, así también el control que ejerce el cliente hace más compleja la actividad y se producen relaciones hostiles que provocan rechazo y resistencia hacia el trabajo.

Sin embargo, llegan a permanecer en la empresa dos años aproximadamente porque no encuentran un mejor empleo de manera inmediata, o porque las vacantes que son de su interés piden mínimo ese tiempo de experiencia. Además de que en este punto se ha generado una independencia económica que los “ata” al empleo y los cuestiona

sobre los riesgos de dejar todo lo que han adquirido, surgiendo un sentido de responsabilidad ante las obligaciones que el permanecer en la organización le ha podido otorgar, como es pagar las mensualidades al comprar un auto, adquirir un mejor celular o pagar una renta, es decir, se sienten obligados a continuar para poder solventar todo aquello que económicamente les permite tener el empleo.

No obstante, la principal razón por la que permanezcan en la empresa se debe a que se generan lazos de amistad entre compañeros. Los cuales no quiere renunciar a las actividades y convivencia que comparte con sus compañeros de trabajo, donde se ven como iguales, compartiendo las mismas vicisitudes y frustraciones, esto los vuelve no solo compañeros de trabajo, sino en cómplices, amigos y familia, porque pasan el mayor tiempo juntos y las reuniones y el esparcimiento son entre ellos (Hermández, 2009). Encontramos que lo que da sentido de pertenencia no ha sido la organización o la actividad que desempeñan, sino las relaciones sociales generadas entre compañeros, es decir, el proceso identitario no surge como resultado de imposiciones estructurales, pero que si los presionan y llevan a fincar sus relaciones de trabajo en las relaciones afectivas generadas entre compañeros, como resultado de la interacción entre los trabajadores que crean un ambiente diferente a lo que representa la ejecución de la actividad, las problemáticas surgidas de esta y que recompensa esas vicisitudes. Con los jefes directos (ejecutivos de cuentas *Senior*) y con algunos jefes de nómina también llegan a generarse relaciones afectivas dentro de los grupos de trabajo, al ser personal joven que ha ido ascendiendo y que empezó como ejecutivo de cuenta *Junior* habiendo tenido de compañeros a los que ahora supervisa (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Se genera así un sentimiento de solidaridad, amistad, compañerismos e identidad entre los miembros del grupo de trabajo, que comparten edades similares, frustraciones laborales (abusos de sus clientes; arbitrariedades de sus jefes en la asignación de cuentas, favoritismos, permisos; cansancio por las jornadas largas; disgustos entre los mismos compañeros, etc.) pero también problemas familiares, económicos y amorosos, sin poder separar lo laboral con los otros ámbitos de su vida.

En la interacción de los miembros del grupo de trabajo, se transmiten conocimientos en cuanto a las posibles problemáticas que se encontraran en el proceso de trabajo, ya que como mencionamos estas varían en cuanto a los requerimientos de los clientes, generando una confianza que traspasa lo laboral y se extienden a lo social y personal. Es decir, las interacciones iniciadas en el proceso de trabajo, se interiorizan al grado de trasladarse hacia afuera de la organización y concretarse en salidas al cine, a bailar o a fiestas familiares (Síntesis de entrevistas a empleados subcontractados, 2019, 2020).

Entre compañeros se ponen de acuerdo en el horario de comida, se esperan en la salida para irse todos en grupo, o quedarse a dormir en casa de algún amigo-compañero después de las jornadas largas de trabajo. Los viernes sociales tiene un significado importante entre ellos, porque como es el día que tiene la oportunidad de salir dos horas antes, acuerdan para el trabajo en determina hora para salir temprano, e ir en grupo al cine, o a tomar algunas cervezas, donde hablan de temas relacionados con el trabajo y sus vidas personales, por lo que intentan organizar sus pendientes de la semana de tal forma de que cumplan con ellos y así salir a convivir entre compañeros.

NOMIsourcing organiza celebraciones que conmemoran festividades típicas como el día de muertos, el día del amor y la amistad, el día de las madres o del padre entre otras, las cuales se llevan a cabo en la terraza de la empresa, estas normalmente inician por la tarde y terminan a la media noche, todos los empleados están invitados, pero la asistencia de los ejecutivos de nómina *Junior* depende de los pendientes que tengan en el día y de la información que deban entregar. Estas celebraciones son significativas para los empleados ya que son espacios de convivencia entre compañeros, por lo que hacen lo posible por asistir a las festividades, aunque eso signifique perder su hora de comida o sacrificar otros tiempos de descanso. Estas festividades conforman parte del control que la empresa ejerce como mecanismo de preservación de los lazos afectivos entre compañeros que permitan un mejor desempeño y permanencia en la organización.

Lo anterior, nos deja ver que el trabajo se vuelve el eje estructurante central de la vida de los empleados y la intensidad del trabajo controla su tiempo, en donde la presión generada en el trabajo encuentra su salida en la socialización de los compañeros, que comparten las mismas condiciones en las que fueron contratados, pero que se recompensan con la plática, la complicidad, la diversión en grupo y hasta las relaciones amorosas entre compañeros.

Si bien, el contar con un trabajo estable que le permitió entrar al mundo laboral de manera formal, le ha cobrado con fuertes repercusiones en otros ámbitos de la vida. La familia pasa a un segundo término al escasearse los momentos de convivencia, y el poco tiempo de esparcimiento que tienen lo comparten con los compañeros de trabajo, se hacen conscientes de lo reemplazables que son y de la preferencia del cliente por encima de ellos (Hermández, 2009), como lo expresa la siguiente trabajadora entrevistada:

[...] la empresa solo ve su beneficio económico, no valoran nuestro tiempo y el tiempo que trabajamos y nos privamos de muchas cosas como fiestas familiares o reuniones con amigos por quedarnos haciendo lo que nos piden los clientes y al final sabemos que no somos indispensables porque en cualquier momento nos vamos y van a contratar a alguien más. [...] (Renata, Trabajadora Subcontratada de *Nomi-net S. A. de C. V.*, Área de Operaciones, Entrevista realizada el 16 de enero de 2019).

Los empleados son conscientes de su naturaleza provisional dentro de la empresa, ya sea por los problemas que surgen dentro del proceso de trabajo que pueden rescindirles su contrato, por las malas condiciones en las son contratados o lo insoportable que se vuelve el trabajo que los obliga a renunciar, generando que sienta que no son indispensables, que pueden ser reemplazables fácilmente, y que al final todo su esfuerzo no es recompensado ni valorado por la empresa. Por lo que **no generan una identidad hacia la organización ni por la actividad que desarrollan.**

La estética y lo ergonómico se vuelve aspectos importantes ya que la mayoría de los trabajadores entrevistados mencionaron su desagrado del espacio asignado al Área de Operaciones que corresponde al sexto piso de varios que renta *NOMIsourcing* en un edificio que para ellos es demasiado viejo y que ha tenido una serie de daños a consecuencia de los temblores de los últimos años y que solo hay tenido reparaciones superficiales, provocando que ante los percances que puedan ocurrir no se sientan seguros al considerar que no existen salidas de emergencia o espacios donde puedan resguardarse, además de tratarse de un edificio que registra bajas temperaturas y espacios reducidos, conformados por módulos contiguos que no permiten el estiramiento de pies o manos, con asientos incómodos y ruido frecuente, además de que los empleados que se trasladan en automóvil no tienen estacionamiento y es difícil encontrar un lugar cercano y seguro en donde dejar sus automóviles, estos factores también inciden en la rotación de personal ante las condiciones del espacio físico en las que trabajan y que no aprueban (Síntesis de entrevistas a empleados subcontratados, 2019, 2020).

Conclusiones

A lo largo de este trabajo se tuvo como objetivo el de identificar, interpretar y comprender el sentido subjetivo y de identidad que se genera y construye en la subcontratación y *outsourcing* laboral, por medio de los factores culturales, las relaciones de poder y el control, puesto que vemos a la identidad como aquella que se genera dentro de la vida organizacional consecuencia de una configuración de significados y símbolos generados por los conflictos, resistencias, valores y experiencias recogidas de los actores involucrados en la interacción laboral (Hernández, 2003).

Abordamos metodológicamente la investigación de acuerdo a la propuesta configuracionista, primeramente, como guía heurística para aproximarnos a nuestros sujetos de estudio y posteriormente para dar respuesta a nuestras preguntas de investigación, y para explicarlo lo hicimos por medio de la configuración subjetiva y la configuración sociotécnica y de la articulación de la relación que se da entre estructura – subjetividad – acción, que nos permitió comprender el arreglo de la subjetividad e identidad de los actores estudiados, como resultado de las presiones estructurales y el espacio de posibilidades para la acción consecuencia de estas presiones. Así también, retomamos el enfoque de trabajo no clásico como eje transversal para analizar a la Subcontratación laboral como un trabajo interactivo, simbólico y con intervención de otros actores como son los clientes en el proceso productivo.

De esta forma, en el desarrollo de esta investigación describimos los elementos estructurales, subjetivos e interaccionales que nos permitieron dar respuesta al problema de investigación planteado al inicio de este trabajo, y a nuestra pregunta central ¿se genera o no identidad organizacional o hacia el trabajo en la Subcontratación y *outsourcing* laboral de la maquila de nóminas? Por lo que obtuvimos como respuesta después del análisis de los estudios de caso que presentamos, que, **en la Subcontratación y *outsourcing* laboral es muy difícil por lo complejo de sus configuraciones que se dé una identidad hacia la organización, o el trabajo.** Sin embargo, en *NOMsourcing* que fue una de las empresas analizadas encontramos que se logra generar una identidad hacia los compañeros resultados de la interacción social

y las afinidades que logran entablar, pero esto no se da como tal por la Subcontratación u *outsourcing* en el que son contratados los trabajadores, sino por la estrategia de ocupación y la organización del trabajo que se emplea, al buscar personal joven, recién graduados de la universidad, sin experiencia en la actividad y con deseos de iniciar su vida laboral, en donde se fomentan las relaciones afectivas y sociales que se generan entre compañeros como forma de aumentar la productividad y el control.

Si bien ya se han descrito las diferentes configuraciones de las empresas estudiadas, y siendo que las dos empresas se dedican a ofrecer servicios de maquila de nóminas por medio de la subcontratación y empleando el *outsourcing* en la contratación de sus empleados, encontramos varias similitudes, pero también diferencias al tratarse de organizaciones con características propias y diferentes entre ellas. Es así que, la importancia de este apartado se centrará en concluir con la configuración de la Subcontratación y *outsourcing* en la maquila de nóminas de acuerdo a lo analizado en nuestros casos de estudio que caracterizan este tipo estrategias laborales, siendo este uno de los aportes importantes en este trabajo.

La configuración de la Subcontratación laboral en la maquila de nóminas

Como mencionamos anteriormente, en términos generales, la terminología y **conceptualización de la Subcontratación** es un tema que aún se sigue discutiendo, no obstante, al no haber un consenso en su definición, retomamos la distinción entre la Subcontratación y *outsourcing* que hace De la Garza (2012a) ya que llega a utilizarse un término por otro, y entenderemos por Subcontratación a la unidad económica (empresa contratista) con trabajadores a su mando que realiza tareas para otra empresa (empresa contratante), sea dentro de las instalaciones de ésta última o en sus propias instalaciones. Y nos referiremos al *outsourcing* como la práctica de suministrar trabajadores para que trabajen en las instalaciones y al mando del personal de la empresa que subcontrató, y nos referiremos a la forma y condiciones de contratación de los trabajadores.

Una vez realizada esta distinción, observamos que para que se dé la Subcontratación laboral, debe haber por lo menos una **empresa contratista** encargada de brindar el servicio y para que se dé este servicio, contrata directamente a los trabajadores que lo efectuaran, asume la responsabilidad de estos y formaliza su relación laboral por medio de *outsourcing*; por otro lado se encuentra la **empresa-cliente (contratante)** que es la que contrata los servicios por medio de un contrato comercial entre las dos empresas (Ramírez & Mungaray, 2004) y se deslinda del personal que requiere para realizar actividades diferentes a su actividad principal (en la mayoría de los casos), como estrategia para reducir sus costos como lo indicó Fressman (2005) y Gallegos (2009), sin embargo, aunque no contrate directamente al personal que realiza el trabajo, no lo exime de que ejerza participación en el proceso de trabajo tal como nos menciona De la Garza (2011b) al referirse a este tipos de trabajos no clásicos; y como tercer elemento está **el trabajador** que es aquel contratado por la primera empresa (contratista) para ejecutar el servicio, pero que sirve a las necesidades de la segunda empresa (empresa-cliente) que requiere del servicio.

No obstante, podemos encontrar redes de subcontratación como fue en el caso de *NOMsourcing*, en donde se da una triple subcontratación de empresas. Recordemos que *NOMsourcing* está vinculada con INTER que es la empresa que le proporciona la mayoría de sus clientes y con INTRO que la empresa que adquiere las responsabilidades de la contratación de los empleados en los meses que está a prueba, a parte del *outsourcing* implementa en los trabajadores.

En la Subcontratación Laboral, observamos que los trabajadores en las dos empresas analizadas son **contratados por medio de *outsourcing***, el cual que se caracteriza por tener condiciones laborales precarias que implican bajos salarios, que, aunque se otorguen bonos extras estos no llegan a ser significativos para el trabajador ya que no superan el salario base, como es en el caso de *NOMsourcing*, que otorga algunos tipos de bonos, o simplemente no los otorgan como es el caso de *Administra-Outsourcing*; flexibilidad de jornada laboral (jornadas extendidas) a raíz de la gran cantidad de requerimientos producto de la basta cantidad de clientes que administra

cada trabajador; falta de prestaciones adicionales (pago de horas extras, bonos, caja de ahorro, incrementos salariales); ausencia de sindicatos; evasiones a la acumulación de antigüedad como lo observamos en *NOMsourcing*, o evasión de las aportaciones al IMSS como lo vimos más claramente en *Administra-Outsourcing* donde los trabajadores son contratados por medio de dos tipos de contrato (por sueldos y salarios y por honorarios asimilables) como forma de reducir el monto de las cuotas que se deben pagar al Seguro Social y que son parte de la estrategia de reducción de gastos de la empresa, generando con esto que el ahorro de los empleados sea menor y por ende sus beneficios disminuyan, de esta forma, aunque exista un incremento salarial, este no es reflejado en las aportaciones del IMSS ya que el incremento se da por medio de honorarios el cual también disminuye por las deducciones e impuestos del mismo Régimen; e intensificación del trabajo, al administrar gran cantidad de cuentas como es en el caso de *Administra-Outsourcing*, que los empleados llegan a administrar hasta 12 clientes al mismo tiempo por el mismo salario, o en el caso de *NOMsourcing* en donde los trabajadores buscan administrar cuentas grandes con el afán de obtener bonos extras. Lo anterior da cuenta de las condiciones precarias en que laboran los trabajadores y que reafirmamos en lo dicho por De la Garza (2013) al mencionar la mayoría de estas condiciones como elementos del *outsourcing*.

Esto se da de la mano con una estrategia de relaciones laborales que busca principalmente empleados en su mayoría jóvenes, sin experiencia, con licenciatura, de tal manera que se puedan moldear a las necesidades de la organización y a los clientes, para ser los intermediarios entre las dos organizaciones. No existe una inversión en la calificación y capacitación de los empleados, que es impartida de manera práctica por los mismos compañeros, y en donde los nuevos ingresos se enfrentan a las problemáticas de la actividad al momento de ejecutarla mediante la prueba y error. Y en donde se observa una alta rotación de personal debido a la intensificación del trabajo, las condiciones laborales y la flexibilidad de las relaciones, por lo que la oferta es permanente y la contratación es inmediata (Montarcé, 2014).

De la documentación que tuvimos la oportunidad de revisar, en uno de los contratos de trabajo y que concuerda con lo dicho por (De la Garza, 2012a) los trabajadores pueden prestar el servicio ya sea en las instalaciones de la organización contratista o en las instalaciones de la empresa-cliente. Sin embargo, observamos que aquellos empleados que administran las nóminas de demasiados clientes generan una sensación de explotación al tener una precaria remuneración y una intensificación de trabajo, a diferencia de aquellos empleados que administran la nómina de un solo cliente, la carga laboral disminuye y que trabajan de manera directa y presencial en sus instalaciones, los cuales registran mayor antigüedad y menos conflictos, ya que si bien la supervisión es mayor por parte del cliente, se desprende de vigilancia directa por parte de su supervisor.

- **La rutinización y descalificación en el proceso de trabajo y la tecnología**

Como mencionamos anteriormente en el análisis de los dos estudios de caso, el trabajo se realiza de forma individual, y para que se realice la nueva nómina, la actividad pasa por tres momentos, uno cuando se obtiene la información, el segundo momento cuando se genera esa información, y el tercer momento cuando se entrega el resultado de la nueva nómina a los clientes, en donde se necesita la intervención del cliente que es el que proporciona la información de inicio para ser procesada y obtener la nueva información.

En las dos organizaciones el proceso de trabajo es muy similar, se inicia acordando con cada uno de los clientes las fechas de entregas de información por ambas partes. Y una vez obtenida la información inicial del cliente, el trabajador la ordena, la captura y la procesa, y a la par se va realizando otros procesos de otros clientes o procesos eventuales que van requiriendo los mismos clientes. Una vez que se haya generado la nueva información es enviada al supervisor por correo electrónico para su revisión y este es el que indica si ya es adecuada para ser enviada al cliente, para que este último la revise y notifique si habrá algún cambio o acepte la información.

En este proceso productivo podemos visualizar algunos elementos del taylorismo como es el querer estandarizar los procesos y fijar los tiempos para su ejecución, lo que provoca que la actividad se vuelva rutinaria, y que anule la creatividad del trabajador a causa de esta rutinización que se ejerce como medio de control en el proceso de trabajo. Y no permite que se genere una profesionalización de los trabajadores, que además no cuentan con una adecuada calificación de las actividades que realizan y son fácilmente intercambiables. Sin embargo, los empleados manifiestan resistencias a este tipo de situaciones que hacen que ellos administren el orden de sus procesos intentando respetar los tiempos acordados con los clientes que no siempre se cumplen, por aspectos técnicos o “caprichos” de los clientes en cuanto a los cálculos de la información.

De igual forma, la tecnología ya sea desarrollada al interior de la empresa o adquirida del exterior, es diseñada para estandarizar los procesos sin que los trabajadores puedan manipularla a sus necesidades, y que provoca una descalificación técnica, al solo tener que ejecutar los mismos comandos para el mismo tipo de proceso que realizan. Y que además se observa en las dos organizaciones, que cualquier inconveniente que se tenga con la tecnología que utilizan, generará modificaciones en el proceso de trabajo al considerarse una actividad bajo presión por los tiempos de entrega que imponen los clientes. Y que a nivel subjetivo se traduce en ciertas tensiones características de la actividad, que implica la adopción de un razonamiento cotidiano de tipo pragmático e instrumental combinado con sentimientos de tedio y frustración por la monotonía del trabajo.

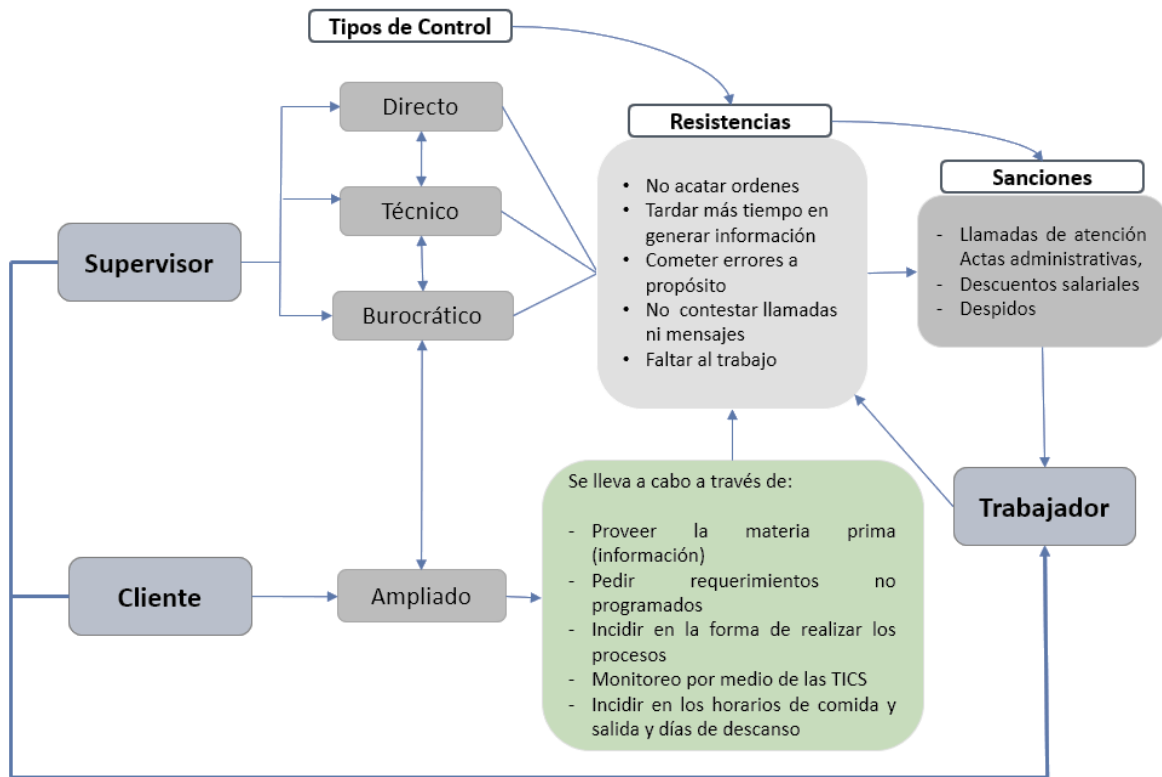
- La organización del trabajo como medio de control

En ambas empresas, la organización del trabajo está conformada por grupos de trabajadores como un control interno, donde existe mayor vigilancia, a través de la presencia física de los jefes inmediatos, al supervisar que se cumplan las políticas y reglamentos internos, además de que se da un control técnico por medio de los monitoreos en la entrega de información, en el registro de las entradas y salidas de los

empleados, en la comunicación por medio de llamadas, mensajes y correos electrónicos, o a las disposiciones que impone el IMSS y SHCP. Y un control burocrático que implica la estandarización de los procesos, la programación de las actividades que contempla tiempos y carga laboral y la división de las tareas (Montarcé, 2014). Con la conformación de grupos se busca eficientar la producción de los servicios y la movilidad interna de los trabajadores por medio de la estandarización de los procesos. En *NOMsourcing*, por ejemplo, el grupo de trabajo se vuelve una forma de control, en donde las relaciones afectivas toman una posición importante en las decisiones que se dan al interior del área.

Sin embargo, el control que más incide en la Subcontratación laboral es el **control ampliado** que ejercen los clientes, ya que en este tipo de control se observa un control directo, técnico y burocrático por parte de los clientes en el proceso productivo. En un inicio, el cliente es el proveedor de la materia prima (información) con la que el trabajador podrá generar la nueva información, vigila que se les entregue su información en los tiempos y formas que ellos imponen, define tiempos de entrega al solicitar procesos ya sean programados o que vayan surgiendo como consecuencias de los cambios que va teniendo su nómina de empleados (altas, bajas, incrementos salariales, etc.) y que obligan a los trabajadores a tener jornadas laborales flexibles en función su carga laboral y que no le es remunerado; influyen en las formas de ejecutar los procesos no importando la organización interna y estandarizada del proceso de trabajo, inciden en las sanciones que consideran necesarias para los empleados que no cumplen sus estándares, y utilizan los medios electrónicos como mensajería o llamadas telefónicas constantes hacia los trabajadores como mecanismos de presión para una mayor vigilancia del proceso productivo (Ver figura 16). Aunque en otros sectores, los clientes también llegan a acordar con la empresa contratista el tipo de maquinaria y grupo, la organización del trabajo, el tipo de trabajadores y su capacitación, así como los proveedores de la empresa contratista (De la Garza, 2012c).

Figura 16. Configuración del Control en la Subcontratación y *Outsourcing* de la maquila de nóminas



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida del análisis realizado en *Administra-Outsourcing* y *NOMIsourcing* (2019, 2020).

En *Administra-Outsourcing* encontramos principalmente que se encuentra permeada por un control fuerte que predomina en la configuración y que cruza a todo el proceso productivo y subjetivo de los actores, ya que las relaciones que se dan entre compañeros de trabajo, supervisores y clientes son hostiles y se guían más por los intereses individuales de cada uno, en donde la satisfacción del cliente es lo primero, por encima del propio trabajador; a diferencia de *NOMIsourcing*, en donde encontramos los mismos tipos de control, pero donde se entablan relaciones sociales y afectivas entre compañeros y supervisores que hacen el empleo más llevadero.

Sin embargo, ante este despliegue de control se manifiestan diversas formas de **resistencias y conflictos** que desencadenan en su mayoría acciones individuales como: no acatar ordenes, cometer errores intencionalmente, no cumplir con las reglas

impuestas, no contestar llamadas o correos electrónicos, no cumplir con los tiempos pactados, etc., siendo en la interacción con los clientes donde los trabajadores se resisten mayormente al control sobre su trabajo, y prefieren asumir las repercusiones ante tales decisiones. De esta manera, el control se vuelve un detonante de las resistencias y los conflictos en el ejercicio del trabajo. En donde lo que genera la resistencia es que “no aceptan” los trabajadores de las imposiciones de los clientes y sus superiores ante las condiciones y la sensación de abuso e injusticia que perciben. Es decir, pareciera que las reglas son aceptadas y acatadas ante el control ampliado que se ejerce, esto no significa que no pueda ser transgredidas por medio del engaño o la negociación entre trabajadores y supervisores para debilitar dicho control. Además de que, difícilmente se encuentra la presencia de sindicatos o acciones colectivas que protejan y defiendan sus derechos.

- **La Subjetividad e identidad en la Subcontratación laboral**

Los elementos anteriormente mencionados se vinculan con una configuración subjetiva que, ante la precariedad en las condiciones laborales del *outsourcing*, así como la rutinización de la actividad, la intensificación del trabajo, los desperfectos de la tecnología y el control ampliado de los clientes, provocan una inestabilidad de la fuerza de trabajo y rotación de personal alta. Hace que, para los empleados el trabajar por *outsourcing* sea considerado como un “trabajo de inicio”, que llegan a aceptar por no tener experiencia, y enfrentarse a un mercado laboral falto de oportunidades, y con índices de desempleo altos, con el objetivo de entrar al mercado laboral y obtener la experiencia que los postule a mejores empleos en un futuro cercano. Sin embargo, llegan a permanecer varios años en el por las mismas razones.

Los empleados entran con la expectativa de obtener experiencia y crecer dentro de la organización, y salen con la desilusión y frustración de una intensificación del trabajo que no es compensada por el salario. En el proceso de trabajo los empleados se enfrentan a una constante presión por terminar el trabajo, y un *odio* y *coraje* hacia la organización que solo los utiliza para su beneficio y que no los recompensa de una

manera justa, privándolos de tiempo de esparcimiento y convivencia social y familiar, sin que se genere una identidad hacia la organización o el trabajo como es el caso de *Administra-Outsourcing*. Pero en casos como *NOMIsourcing* las precariedades son compensadas por los lazos afectivos que se van generando entre compañeros al compartir un ambiente juvenil que los motiva a permanecer dentro de la organización generando identidad hacia los compañeros de trabajo con los que interactúan, comparten tiempo de esparcimiento, complicidad y frustraciones por encima de la familia, como nos menciona De la Garza (1997) los individuos al compartir la cultura, las estructuras e interacciones es posible que generen significados de pertenencia similares que les permita construir una identidad colectiva. Poniendo en juego una determinada configuración en donde pueden intervenir actores, procesos, estructuras, valores, conocimientos, sentimientos, estética y formas específicas de razonamiento, entre otras (De la Garza, s/f). No obstante, encontramos que no siempre se genera identidad hacia los compañeros como es el caso de *Administra-Outsourcing* en donde observamos que los empleados ante el incesante control en que laboran no establecen lazos con la organización porque se sienten explotados, ni con el trabajo porque lo consideran tedioso y rutinario, y ni con los propios compañeros porque existen una competencia y hostilidad entre ellos. Así que la identidad que se genera entre compañeros de trabajo puede ser una característica muy particular de ciertas organizaciones, que utilizan este tipo de estrategias para la permanencia en la organización, no de la mayoría, por la complejidad que demuestra el *outsourcing* y la Subcontratación Laboral.

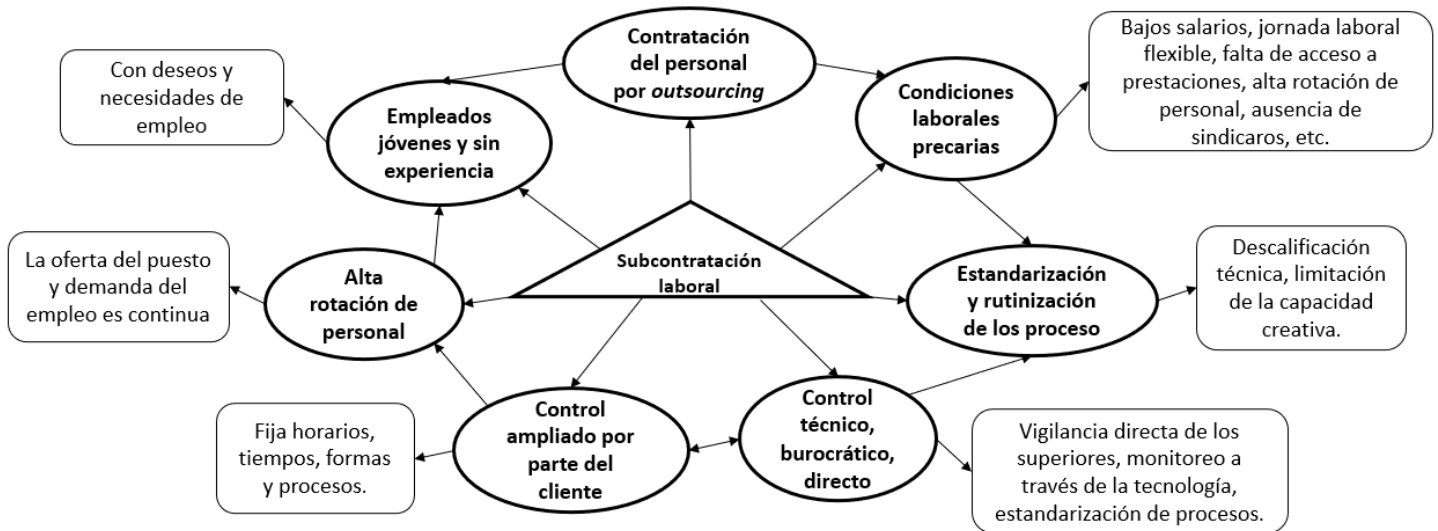
Con lo anterior, podemos concluir que en la estrategia de subcontratación y *outsourcing* si se puede observar identidad entre compañeros como fue el caso de *NOMIsourcing*, pero, en otros casos como *Administra-Outsourcing* difícilmente se generará identidad, al presentar un excesivo control y hostilidad entre todos los involucrados, en donde solo se busca el propio beneficio. Como comentan algunos autores “Desde el punto de vista de los trabajadores, la subcontratación implica la degradación de sus condiciones de trabajo (salario, seguridad en el empleo, cargas de trabajo) y de sus derechos laborales

colectivos (seguridad social, sindicalización, huelga, contratación colectiva) (De la Garza, 2012c, pág. 27).

De esta forma, podemos entender a la Subcontratación laboral como estrategias que motivan el desapego al trabajo y favorecen a las formas de resistencia frente a un trabajo totalmente falto de interés y percibido como un medio de explotación, en donde solo se observa un beneficio hacia las empresas, y el trabajador se vuelve un medio para obtenerlo. De ahí la importancia de introducir una normatividad correcta a su práctica, y que garantice el desarrollo y seguridad de los trabajadores.

Por lo que, a partir de los elementos que mencionamos anteriormente, es que podemos decir que la Subcontratación Laboral de maquila de nóminas está configurada de una serie de elementos que interactúan entre sí, se confrontan y se complementan como son las condiciones laborales precarias, la estandarización y rutinización de los procesos, la intensificación del trabajo, el control ampliado, la alta rotación de personal, la flexibilidad en las relaciones laborales que buscan jóvenes sin experiencias (Ver figura 17).

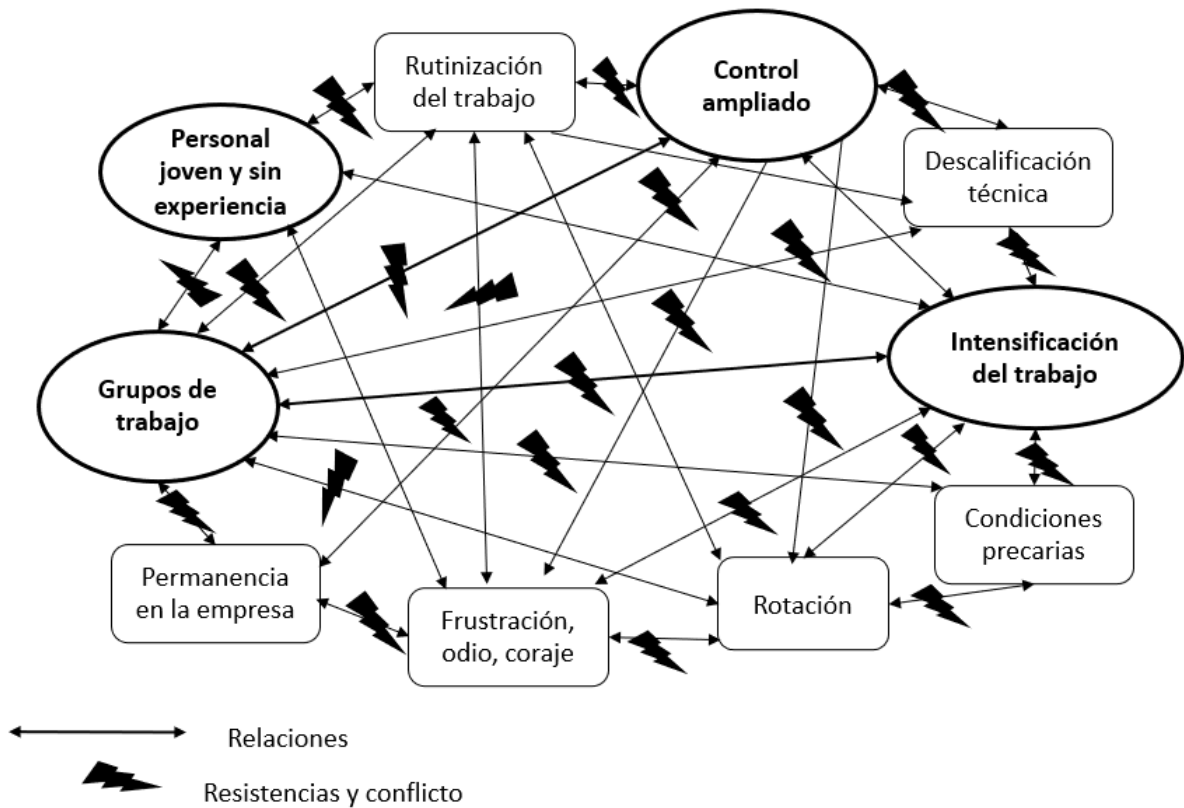
Figura 17. Elementos de la Configuración de la Subcontratación laboral en la maquila de nóminas



Fuente: Elaboración propia

Y que, al vincularse estos elementos, que por sí solos ya son configuraciones, se da una red de configuraciones en donde se pueden articular diferentes tipos de relaciones que se entrelazan entre ellos, en donde la subjetividad es permeada por el control, la cultura, las relaciones de poder y todos los elementos que las componen, y es entonces que la figura anterior (figura 17) se complejiza al formar una configuración en donde existe la trasgresión, el conflicto y la resistencia al relacionarse los anteriores elementos (Ver figura 18).

Figura 18. Configuración de la Subcontratación laboral y *outsourcing* en la maquila de nóminas



El analizar la generación de la identidad en el *outsourcing* y Subcontratación Laboral desde la metodología configuracionista en sus tres niveles de realidad y al interno y externo de las organizaciones estudiadas, nos permitió ubicar los procesos de maquila de nómina dentro de una configuración sociotécnica, permeada por significados culturales y relaciones de poder, en donde se van construyendo configuraciones subjetivas para dar sentido a la situación concreta (De la Garza, 2010). Es así que, el análisis configuracionista permitió una mayor exploración de la realidad, al confrontar actores y situaciones que permiten el cruce de información y una mayor perspectiva de estudio a partir del análisis de las estructuras, subjerividades y acciones en la interacción de los actores. De esta manera no solo nos quedamos con identificar el carácter central, distintivo y duradero que definen a la identidad de acuerdo a Albert y Whetten (1985) que es la forma en que la mayoría de investigaciones de Identidad Organizacional centran su analisis, sino que nuestra propuesta de analizar la identidad

a partir del Configuracionismo nos permitieron reconstruir analíticamente las configuraciones que nos ayudaron a lograr el objetivo de la investigación, sin pretender con ello hacer conclusiones definitivas sino abiertas a ser problematizadas en diferentes contextos y situaciones.

Por lo cual, nos toca seguir reflexionando sobre el camino del *outsourcing* y la Subcontratación en las organizaciones y si estas estrategias que fomentan la desmotivación y el desapego al trabajo, realmente significan una mayor competitividad para las organizaciones a costa del olvido del trabajador que es fundamental en las organizaciones, como posibles líneas de investigación por a futuro.

Contribuciones de la investigación

Estudios Organizacionales	<ul style="list-style-type: none">• Aportes en la línea de investigación de vida simbólica en las organizaciones, en organizaciones dedicadas a la subcontratación y outsourcing.• Análisis la IO a través de otras perspectivas teóricas-metodológicas como es el Configuracionismo a partir del análisis de las estructuras, subjetividades y acciones en la interacción de los actores.
Subcontratación y Outsourcing	<ul style="list-style-type: none">• Aportar conocimiento empírico de este tipo de estrategias que están en la discusión actual en nuestro país, que contribuya a tener un panorama más amplio.
Configuracionismo	<ul style="list-style-type: none">• Al extender las aportaciones del Configuracionismo como perspectiva teórica-metodológica al estudio de diversos fenómenos como es la IO en la Subcontratación y outsourcing laboral.

Referencias Bibliográficas

- Albert, S., & Whetten, A. (1985). Organizational identity. En B. Staw, & L. Cummings, *Research in organizational behavior* (págs. 263-295). Greenwich: JAI.
- Albert, S., & Whetten, A. (2004). Organizational identity. *Organizational identity*, 89-104.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organization through discourse analysis. *Human Relations*, 1125-1149 .
- Alvesson , M., & Berg, O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas , R. (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 5-28.
- Arciniega, R. (2016). Nuevas Formas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas del Estado de México. *Revista Trabajo*, 51-76.
- Ashcraft, K., & Alvesson, M. (2007). The Moving Targets of Dis/Identification: Wrestling with the Reality of Social Construction. *Organization*, 5-28.
- Barba, A. (2013). Administración, Teoría de la Organización y Estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, 139-151.
- Barba, A., & Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios organizacionales*. México: Vertiente.
- Bolaños, A. (2016). El outsourcing en México: Pasado, presente y ¿futuro? *Puntos Finos*, 62-69.
- Bourdieu, P. (2007). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Brass, J., & Burkhardt, M. (1993). Power and power use: An investigation of structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 441-470.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 296–317.

- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. España: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Calixto, G., Encarnación, O., Hernández, M., & Flores, E. (2013). Outsourcing. *CROSS*, 6-41.
- Celis, J. C. (2012). Presentación. En J. C. Celis, *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (págs. 5-7). Medellín: Clacso & Escuela Nacional Sindical.
- Clegg, S., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). *Organization Studies*. 495-513.
- Corley, K. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 1145–1177.
- Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 173-208.
- Corley, K., Gioia, D., & Fabbri, T. (03 de Diciembre de 2018). *Organizational identity & learning: uncovering subtle aspects of organizational learning*. Obtenido de <https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Curiel, A. (2013). La reforma a la Ley Federal del Trabajo en materia de subcontratación en México. *alegatos*, 213-236.
- De la Garza, E. (1988). El Positivismo, Polémica y Crisis. En E. De la Garza, *Hacia un Metodología de la investigación*. México: Purrúa.
- De la Garza, E. (1989). *Un paradigma para el análisis de la clase obrera*. México: UAM-I.
- De la Garza, E. (1997). Trabajo y mundos de vida. En H. Zemelman, & E. León, *Subjetividad: umbrales del Pensamiento Social* (págs. 75-91). Barcelona: Anthropos.
- De la Garza, E. (1998). El método del concreto abstracto concreto. En E. De la Garza, *Hacia una metodología de la reconstrucción, fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y técnicas de la investigación social* (págs. 19-35). México: UNAM, Dirección General de Proyectos Académicos Purrúa.
- De la Garza, E. (2001a). La Epistemología Crítica y el Concepto de Configuración. *Revista Mexicana de Sociología*.

- De la Garza, E. (2001b). Subjetividad, cultura y estructura. *Iztapalapa*, 83-104.
- De la Garza, E. (2003). La configuración como alternativa al concepto estándar de la teoría. En H. Zemelman, *Determinismo y alternativas en las Ciencias Sociales de América Latina*. Venezuela: Nueva Sociedad.
- De la Garza, E. (2003a). *Subjetividad, cultura y estructura*. México: s.e. .
- De la Garza, E. (2006). ¿Hacia dónde va la teoría social? *Tratado latinoamericano de sociología*, 19-38.
- De la Garza, E. (2010). *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del trabajo clásico al no clásico*. Barcelona: Anthropos Editorial. Rubí.
- De la Garza, E. (2011a). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva (Tomo II)*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (2011b). Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo. En *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. México: : FCE.
- De la Garza, E. (2012a). La Subcontratación y la crisis capitalista. *Revista Trabajo*, 5-22.
- De la Garza, E. (2012b). Introducción. En E. De la Garza, & G. Leyva, *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (págs. 2-19). México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, E. (2013). Trabajo no Clasico y Flexibilidad. *Cuaderno CRH*, 315-330.
- De la Garza, E. (2017). ¿Qué es el trabajo no clásico? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* , 5-44.
- De la Garza, E. (2018). *Metodología configuracionista para la investigación social*. Ciudad de México: UAM & Gedisa.
- De la Garza, E. (s/f). *¿Qué es el trabajo no clásico?* México.
- De la Rosa, A. (2008). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1-27.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill: Hampton Press, Inc.
- Del Pilar, M. (05 de Diciembre de 2016). Industria de la tercerización creció 12.9%: Staffing Industry. *El Economista*.

- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 517-554.
- Edwards, R. (1983). Conflicto y control en el lugar de trabajo. En L. T. (Comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones* (págs. 141-155). Madrid: Alianza Editorial.
- Espino, T., & Padrón, V. (2004). ¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades. *Investigaciones Europeas de la Dirección y Economía*, 209-230.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. En D. Hubert, & P. Rabinow, *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. Ciudad de México: UNAM.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder*. Madrid: La Piqueta.
- Geertz, C. (1989). *El antropólogo como autor*. Barcelona: Paidós.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gentilin, M. (2016). *Cultura organizacional en las organizaciones virtuales. El caso de Educatemia. (Doctorado)*. Obtenido de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=17718&docs=UAMI17718.pdf>.
- Gigliani, G., & Bedeian, A. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, 292-305.
- Giménez, G. (2000). Identidades étnicas: estado de la cuestión. En L. Reina, *Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Instituto Nacional Indigenista*. Miguel Ángel Porrúa .
- Giménez, G. (2002). Paradigmas de identidad. En *Sociología de la identidad* (págs. 35-62). México: UAM & Porrúa.
- Giménez, G. (2003). Paradigmas de identidad. En A. Chihu, *Sociología de la Identidad* (págs. 35-62). UAM-Iztapalapa: México.
- Giménez, G. (2007). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*. México: CONACULTA-ITESO.
- Giménez, G. (2010). Cultura, Identidad y Procesos de Individualización. *Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo*.

- Gonzales, D. (2012). Identidad Organizacional: Marco teórico para el Análisis Organizacional. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 35-63.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Hall, R. (2010). Renewing and revising the engagement between labour process theory and technology. En P. Thompson, & C. Smith, *Working life: renewing labour process analysis* (págs. 159–181). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2007). Social identity and the dynamics of organizational life: Insights from the BBC Prison Study. En C. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski, *Identity and the modern organization* (págs. 135–166). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2005). *Comunicação e Sociedade*. 115-139.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hernández, M. (2001). *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes (Doctorado)*. Obtenido de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=2806&docs=UAM2806.PDF>.
- Hernández, M. (2003). *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales. Tres estudios de caso de Aguas Calientes*. México: Plaza y Valdés Editores, S. A. de C. V. .
- Hernández, M. (2007). Balance de los estudios de cultura empresarial en México. *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional*, 211-240.
- Hernández, M. (2012). *Estrategías Empresariales de Subcontratación Internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hernández, M. (2016). Nuevos y falsos problemas de la función empresarial en una época de globalización. 139-157.
- Ibarra, E., & Montaña, H. (1986). Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas. En E. Ibarra, & H. Montaña, *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias* (págs. 7-25). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

- INEGI. (12 de Febrero de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* .
Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: www.inegi.org.mx
- Iranzo, C., & Richter, J. (2012). Las implicaciones de la subcontratación laboral. En J. C. Celis, *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (págs. 39-65). Medellín: Clacso & Escuela Nacional Sindical.
- Jiménez, N. (23 de octubre de 2020). En un año aumentó 28% la cantidad de firmas dedicadas a la subcontratación. *La Jornada* , pág. 12.
- Köhler, H., & Martín, A. (2005). *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- Kurczyn, V., & Zavala, O. (2012). Las relaciones triangulares del trabajo. Problemas jurídicos para su determinación. La Subcontratación y la crisis capitalista. *Revista Trabajo*, 622-641.
- Lee, M. (1999). The lie of power: Empowerment as impotence. *Human Relations magazines*.
- LISR. (30 de Noviembre de 2016). *Ley del Impuesto sobre la renta*. Obtenido de www.diputados.gob.mx:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf
- LIVA. (30 de Noviembre de 2016). *Ley del Impuesto al Valor Agregado*. Obtenido de www.diputados.gob.mx:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77_301116.pdf
- López, M. (2009). El outsourcing: el incumplimiento de los derechos de los trabajadores. En *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología* (págs. 1-11). Buenos Aires: aacademica.org.
- March, J. (1989). The Business firm as a political coalition. En J. March, *Decisions and organizations* (págs. 101-115). New York: Blackwell.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mejía, M. (2004). La tecnología, la(s) cultura(s) tecnológica(s) y la educación popular en tiempos de globalización. *Polis*, 1-41.
- Mercado, A., & Hernández, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 229-251.

- Montaño, L. (2003). Modernidad y Cultura en los Estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, 15-22.
- Montoya, M. T. (2007). *Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*. México.
- Muñoz, P. (07 de Febrero de 2018). Tercerización, tema que estará fuera de la iniciativa para reformar la ley laboral. *La Jornada*, pág. 19.
- Popper, K. R. (1980). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Procter, S. (2010). Organizations and organized systems: from direct control to flexibility. En R. B. S. Ackroyd, *The Oxford handbook of work & organization* (págs. 462-484). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Ramírez, N., & Mungaray, A. (2004). Subcontratación en microempresas y pequeñas empresas de Baja California. *Frontera Norte*, 35-62.
- Reed, M. (1996). Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. En *Handbook of Organizations Studies* (págs. 31–56). Londres: Sage.
- Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa*, 119-141.
- Ritzer, G. (2002). *Teoría Sociológica Contemporánea*. México: McGrawHill.
- Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la FNSP.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer. Paris.
- Schütz, A. (1993[1932]). *La construcción significativa del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Barcelona: Paidós.
- Schwartz, H. S. (1987). Anti social actions of Committed Organizational Participants: An existential Psychoanalytic Perspective. *Organization Studies*, 327-340.
- SHCP. (2017). *Requisitos de las Representaciones Impresas de las Facturas Electrónicas*. Obtenido de Secretaria de Hacienda y Crédito Público: http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/factura_electronica/Paginas/requisitos_impresion_cfdi.aspx
- Silva, J. (2010). ¿Cómo se regula el Outsourcing en México? *Cuestiones Constitucionales*, 411-424.
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1996). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ynoub, E. (2012). Los sentidos sociales de la subcontratación: organización del trabajo y trabajadores tercerizados por la empresa Telefónica de Argentina. En J. C. Celis, *La Subcontratación Laboral en América Latina: Miradas Multidimensionales* (págs. 233-260). Medellín: Clacso & Escuela Nacional Sindical.

ANEXOS

Anexo 1. Guion de entrevistas para los empleados subcontratados

Nombre del entrevistado: Edad: Sexo: Estado Civil: Escolaridad:	Organización a la que pertenece:
--	---

MODULO DE TRABAJO

Puesto que ocupa y funciones que realiza	Describir cuáles son las actividades que realiza en el trabajo, si va de acuerdo con su puesto
Tiempo que tiene laborando en la organización y ¿esta es la misma que lo contrato o subcontrato?	Permanencia del trabajador en el puesto, rotación del personal
¿Qué tipo de contrato tiene? ¿Está de acuerdo con las condiciones laborales? ¿Por qué? ¿con qué organización lo firmo (contratista o subcontratista)?	Condiciones de trabajo y prestaciones
¿Cuáles fueron sus dos empleos anteriores y cuántos años estuvo en cada uno? ¿Cuáles fueron los motivos de la salida de sus empleos anteriores? ¿En cuántos trabajos de outsourcing ha estado?	Visualizar la trayectoria del trabajador y comparar lo empleos
¿Cómo se ve en 20 años en el aspecto laboral?	Situación laboral y familiar, pertenencia a la organización y percepción sobre ésta, disposición y utilización de tiempo de no trabajo.

MODULO DE CONFIGURACIÓN SOCIOTÉCNICA

<p>¿Cómo llegaste a trabajar en una organización de Subcontratación?</p>	<p>Forma de ingreso a la actividad; historia laboral; organización del servicio</p>
<p>¿Porque trabajar en una organización de outsourcing?</p>	<p>Ventajas y desventajas de trabajar en outsourcing comparado con estar de planta en cuanto a ingresos, prestaciones, estabilidad, organización del trabajo, etc.</p>
<p>¿Me podrías contar cómo es un día de trabajo?</p>	<p>Ejercicio del control del trabajo, la organización del trabajo, horarios, espacios, actividades, forma de cómo se visualiza el trabajador, funciones, etc.</p>
<p>¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?</p>	<p>Cómo es la relación; cómo son los otros y cómo lo tratan los otros sujetos; cómo trata a los otros; cómo los otros trabajadores lo ven y tratan a los otros.</p>
<p>¿Recibiste o recibes capacitación por parte de alguna organización (contratista y/o subcontratista)?</p> <p>¿En qué aspectos o actividades lo capacitan en el trabajo (valores de la organización, funciones, actividades, herramientas, conocimientos, etc.)?</p>	<p>Condiciones de trabajo en cuanto a conocimientos y manejo de herramientas</p>
<p>¿Puedes hacer tu trabajo con las herramientas que cuentas?</p> <p>¿En qué condiciones están?</p> <p>¿Cómo es el manejo de los softwares que utilizas?</p>	<p>Equipo y herramientas con las que trabaja, condiciones de las herramientas, ventajas y desventajas de esto para la realización del trabajo.</p>
<p>¿Cómo consideras fue el proceso de selección para el puesto?</p>	<p>Accesibilidad en los requisitos y trámites para acceder a un puesto de</p>

	outsourcing, experiencia o conocimientos previos.
¿Estás de acuerdo con tu contrato laboral? ¿Por qué?	Tipo de Relaciones laborales que se dan y condiciones de trabajo
¿Cómo es su organización?	Estructura, objetivos, normas, funciones, dirigencia, ideología o valores compartidos; elección de autoridades; relación con otras organizaciones.

MODULO DE SUBJETIVIDAD

¿Cómo describirías tus experiencias dentro de la organización? ¿Son de tu agrado?	Percepción del trabajador en cuenta a sus experiencias laborales, conflictos, relaciones, intercambios, trabajo, condiciones, etc.
¿Qué cambiarías y que no cambiarías de la organización?	Sentimiento del trabajador por lo bueno y malo de la organización en las condiciones, en las relaciones, en el ambiente, en el control, en las herramientas, en el apoyo recibido, o la presión ejercida, etc.
¿Consideras que eres tratado de manera igualitaria por tu sueldo, o por tus actividades?	Conocer sueldo, actividades extras, relaciones entre compañeros y superiores, organización en el trabajo, conflictos.
¿Has experimentado sentimientos negativos consecuencia de la actividad realizada?	Sentimientos por parte del trabajar, resistencias de los trabajadores, conflictos, aspectos negativos.
¿Qué es lo bueno por lo que continúas trabajando en esta organización?	Ventajas y desventajas del outsourcing, forma de trabajo, condiciones, relaciones, experiencia.

<p>¿Por qué te irías de esta organización, o porque te quedarías?</p> <p>¿Recomendarías trabajar por outsourcing? ¿Por qué?</p>	
<p>¿Qué hacen en el trabajo para distraerse y divertirse un rato?</p> <p>¿Se organizan en el trabajo para salir y divertirse entre compañeros?</p>	<p>Actividades, dinámica (con quién, cómo, dónde, cuándo, cada cuánto, por qué realiza esas actividades, formas de relación que se dan en el ejercicio de esas actividades), disposición de tiempo libre; otras actividades que le gustaría realizar (por qué no las realiza, cómo podría hacer para realizarlas); contar con tiempo de no trabajo para compartir con la familia.</p>

MÓDULO DE IDENTIDAD

<p>¿Qué factores considera le hacen sentirse parte de la organización? (pertenencia colectiva)</p> <p>¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro en la organización? (pertenencia colectiva).</p> <p>¿Considera que la organización lo contempla?</p>	<p>Toma de decisiones, celebraciones, conocimiento de la organización, apoyo por parte de los superiores, conocimientos, situación laboral, pertenencia a la organización, disposición.</p>
<p>¿Te gusta ser trabajador subcontratado? ¿Por qué?</p> <p>(estilo de vida)</p>	<p>Por qué trabajar como subcontratado, cómo trabajar, ventajas de ser trabajador subcontratado, beneficios.</p>
<p>¿Consideras que tu jornada laboral es justa? ¿Por qué?</p> <p>(signos compartidos)</p>	<p>Percepción del trabajador en cuanto a las condiciones de trabajo en comparación con los demás</p>

	compañeros, y lo signos que comparten.
¿Cuál consideras es el enemigo a vencer en la organización? ¿por qué?	Quiénes, percepción propia de los enemigos de acuerdo a los trabajadores

MÓDULO DE CULTURA

¿Es incluido en las actividades (celebraciones) de la organización?, ¿en cuáles si y en cuáles no?	Percepción del trabajador en su inclusión de las actividades o celebraciones
¿Usted forma parte de los bonos de productividad, ascensos, despensas, días festivos, que proporciona la organización, o tiene un calendario diferente?	Percepción del trabajador en cuanto a la inclusión o exclusión en ritos, celebraciones artefactos o reconocimientos parte de la organización
¿Usted va a trabajar días festivos, aunque no vaya el resto del personal?	
¿Considera que se le reconoce su trabajo y se le recompensa justamente por eso?	
¿Tiene que acatar el código de vestimenta de la organización cliente o le permiten vestir con el código de vestimenta de la organización procedente?	
¿Le proporcionan lugar para estacionarse?	
¿Cómo considera que es su espacio de trabajo en relación con los otros trabajadores?	

<p>¿Lo integran a conversaciones que tienen los demás empleados o la forma de hablar con usted es diferente? ¿Cómo es la forma en que le hablan (cordial, en confianza, formal)?</p>	<p>Tipo de lenguaje, diferencia e inclusión en el lenguaje con superiores y compañeros.</p>
---	---

MÓDULO DE RELACIONES DE PODER Y CONTROL

<p>¿Quién define tu horario de trabajo?</p> <p>¿Quién determina tu carga de trabajo?</p>	<p>Quién establece las condiciones de trabajo y el trabajo mismo, si se respetan o se modifican arbitrariamente los horarios y cargas de trabajo. Si se ejerce control por medio de esto.</p>
<p>¿Quién te sanciona sino cumples?</p> <p>¿Por qué motivos te pueden sancionar?</p> <p>¿Por qué te han sancionado?</p> <p>¿Por qué han sancionado a tus compañeros?</p> <p>¿Tus compañeros se enteran cuando te sancionan?</p> <p>¿Se solarizan contigo?</p>	<p>Cómo se sanciona, porque faltas se sanciona, cuáles son las sanciones, quién puede sancionar.</p>
<p>¿A quién acudes cuando tienes dudas de tu trabajo?</p> <p>¿Cuándo no está tu superior, a quien le consultas sobre las dudas o problemas que surgen?</p>	<p>Definir quien conoce más el proceso de trabajo, algún superior o algún compañero con más tiempo, quien ejerce más responsabilidad</p>
<p>¿Cómo es la relación con tus superiores?</p>	<p>Si hay conflictos, si hay confianza, cómo se ejerce el poder o el control.</p>

<p>¿Quién toma las decisiones?</p> <p>¿Eres contemplado en la toma de decisiones?</p> <p>¿Consideras que se respeta la jerarquía en la toma de decisiones en la organización?</p>	<p>Quien es el responsable de las decisiones, como es el proceso de la toma de decisiones, si lo toman en cuenta para la toma de decisiones, se ejerce control por medio de las decisiones de forma arbitraria</p>
<p>¿Quién de las dos organizaciones te puede despedir o bajar o subir tu salario?</p>	<p>Control salarial, incrementos, motivos de aumentos de salarios</p>

MÓDULO DE CONFLICTO

<p>¿Qué es lo que más te incomoda o no te gusta de tu trabajo?</p>	<p>Aspectos negativos en el trabajo que ocasionan conflictos</p>
<p>¿Qué tipo de diferencias hay entre los trabajadores?</p> <p>¿Qué diferencias hay y porque se dan, al ser un empleado Subcontratado?</p> <p>¿Consideras que tus compañeros te ven iguales que ellos o en que hacen diferencias?</p>	<p>Motivos de las diferencias, actores involucrados, frecuencia en las diferencias, con quien son las diferencias.</p>
<p>¿Consideras que la organización valora tu trabajo? ¿Por qué?</p> <p>¿Crees que tu trabajo es bien remunerado y motivado?</p>	<p>Percepción del trabajador sobre su desempeño, reconocimiento y apoyo en el trabajo</p>
<p>¿Podrías contarme algún conflicto que hayas tenido en el trabajo, con quién y por qué?</p> <p>¿Cómo se solucionan los conflictos?</p>	<p>Tipo de problema o conflicto; entre quiénes; forma de resolución; importancia de resolución; dinámica de acción colectiva para resolución (toma de decisión, pertinencia de la acción,</p>

	participación, formas de relación entre participantes)
<p>¿Cómo te manifiestas tú y tus compañeros cuando hay alguna inconformidad?</p> <p>¿Se solidarizan en los desacuerdos?</p> <p>¿Se acusan entre ustedes?</p>	<p>Formas de manifestarse, ante quienes, quienes participan, que tan frecuentemente se manifiestan.</p>

Anexo 2. Guion de entrevistas a supervisores

Nombre del entrevistado: Edad: Sexo: Estado Civil: Escolaridad:	Organización a la que pertenece:
--	---

1. Nombre de la organización que lo contrató
2. Puesto que ocupa (Descripción)
3. Tiempo que tiene laborando en la organización
4. Tipo de funciones que desempeña actualmente
5. ¿Cómo llegaste a trabajar en una organización por outsourcing?
6. ¿Porque trabajar en una organización por outsourcing?
7. ¿Antes habías trabajado en outsourcing? Podrás contarme sobre tus experiencias anteriores
8. ¿Qué se requiere para trabajar en una organización por outsourcing?
9. ¿Me podrías contar cómo es un día de trabajo?
10. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
11. ¿Recibiste y recibes capacitación por parte de alguna organización (contratista y/o subcontratista)?
12. ¿Puedes hacer tu trabajo con las herramientas que cuentas? ¿En qué condiciones están? ¿Cómo es el manejo de los softwares que utilizas?
13. ¿Cómo consideras fue el proceso de selección para el puesto?
14. ¿Estás de acuerdo con tu contrato laboral? ¿por qué?
15. ¿Cómo describirías tus experiencias dentro de la organización? ¿Son de tu agrado?
16. ¿Estás de acuerdo con los valores de la organización? ¿Y consideras te conduces en el trabajo de acuerdo a ellos?

17. ¿Qué cambiarías y que no cambiarías de la organización?
18. ¿Has experimentado sentimientos negativos consecuencia de la actividad realizada?
19. ¿Qué es lo que te hace feliz de tu trabajo?
20. ¿Recomendarías trabajar por *outsourcing*? ¿por qué?
21. ¿Qué hacen en el trabajo para distraerse y divertirse un rato?
22. ¿Qué factores considera le hacen sentirse parte de la organización?
23. ¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro en la organización?
24. ¿Te gusta ser trabajador por *outsourcing*? ¿Por qué?
25. ¿Consideras que tu jornada laboral es justa? ¿Por qué?
26. ¿Cuál consideras es el enemigo a vencer en la organización? ¿Y por qué?
27. ¿Qué celebraciones existen en la organización? ¿Asistes a las celebraciones?
28. ¿Qué debes hacer para que le proporcionan beneficios como bonos de productividad, ascensos, etc.?
29. ¿Considera que se le reconoce su trabajo y se le recompensa justamente por eso?
30. ¿Cómo considera que es el lenguaje que se maneja dentro del grupo de trabajo que supervisa?
31. ¿Cuál es el código de vestimenta? ¿Qué sucede sino lo cumples?
32. ¿Le proporcionan lugar para estacionarse?
33. ¿Cómo considera que es su espacio de trabajo en relación con los otros trabajadores?
34. ¿Tu jefe te apoya en el trabajo cuando tienes dudas?
35. ¿Cómo es la relación con tus superiores?
36. ¿Cómo es la relación con tus subordinados?
37. ¿Cómo es la relación y convivencia con tus compañeros de trabajo?
38. ¿Hay sanciones ya establecidas si llega a haber algún error con el trabajo?

39. ¿Quién toma las decisiones? ¿Eres contemplado en la toma de decisiones?
40. ¿Cuándo no está tu superior, a quien le consultas sobre las dudas o problemas que surgen?
41. ¿Quién define cómo debes hacer tu trabajo?
42. ¿Consideras que se respeta la jerarquía en la toma de decisiones en la organización?
43. ¿Qué es lo que más te incomoda o no te gusta de tu trabajo?
44. ¿Qué tipo de diferencias hay entre los trabajadores y por qué se dan?
45. ¿Consideras que la organización valora tu trabajo? ¿Por qué?
46. ¿Crees que tu trabajo es bien remunerado y motivado?
47. ¿Podrías contarme algún conflicto que hayas tenido en el trabajo?
48. ¿Cómo te manifiestas tú y tus compañeros cuando hay alguna inconformidad?
49. ¿Cómo se solucionan los conflictos?

Anexo 3. Guion de entrevistas a personal del Área de Soporte técnico

Nombre del entrevistado: Edad: Sexo: Estado Civil: Escolaridad:	Organización a la que pertenece:
--	---

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
2. ¿Siempre a tenido el mismo puesto o cuál puesto tuvo anteriormente?
3. ¿Cuántas personas componen en Área de soporte técnico?
4. ¿Quién es su jefe?
5. ¿Cuáles son sus principales funciones?
6. ¿Cómo está integrado el sistema de nóminas?
7. ¿A su parecer el funcionamiento del sistema es el adecuado? ¿porqué?
8. ¿Cuáles son las características principales del sistema?
9. ¿Cuáles son los errores más comunes reportados por los ejecutivos en cuanto al funcionamiento del sistema?
10. ¿Cuánto es el promedio de tiempo por solucionar el error más grave en el sistema que ha tenido hasta el momento?
11. ¿Considera que el equipo que se utiliza para cargar el sistema es el adecuado? ¿Por qué?
12. ¿Cada cuanto actualizan o renuevan los equipos?
13. ¿En este momento se han actualizado los equipos?
14. ¿Cuál es el promedio de errores reportados al día?
15. ¿Los errores que reportan son fáciles de solucionar?
16. ¿Qué componentes (hardware) se necesitan para que funcione el sistema?
17. ¿Quiénes pueden manipular el funcionamiento del sistema?
18. ¿Qué cambiaría del sistema?

Anexo 4. Descripción del Puesto del Ejecutivo de cuenta Junior

2018-6-8

[REDACTED] - Descripción de Puesto



Descripción de Puesto EJECUTIVO DE CUENTA JR. [REDACTED] SUCURSAL 1

Puesto: EJECUTIVO DE CUENTA JR. [REDACTED] Clave de Puesto: 9-04

Datos Generales

Fecha de Elaboración: 1 /May/2018

Valuación (puntos): 0

Puesto al que reporta EJECUTIVO DE CUENTA SR. [REDACTED] (9-03)

Puestos bajo su cargo



Propósito General

¿Para qué está creado el Puesto? ¿Cuál es la contribución principal del puesto a la Compañía?

Realizar los procesos de nómina de los clientes de [REDACTED] asignados, así como brindar apoyo al Ejecutivo de cuenta Sr.

Funciones Principales

Acción Verbo en infinitivo Dirigir, Planear, Coordinar, Analizar, etc.	Función ¿Qué hace? Función Principal	Resultado ¿Para qué lo hace?
--	--	---------------------------------

1. Realizar procesos de nómina (finiquitos, impuestos sobre nómina, seguro social, IDSE, SUA, procesos anuales) atendiendo a las necesidades de cada cliente y asegurando la entrega de la información en tiempo y forma.
2. Apoyar al Ejecutivo de cuenta Sr. en los procesos de nómina asignados, asegurando la entrega correcta de la información.
3. Generar entregables (recibos de nómina, archivos del cliente) a través de la plataforma de [REDACTED] o algún medio que el cliente solicite, previamente autorizado.
4. Realizar timbrado de nómina a través del sistema [REDACTED] y en comunicación con el sistema PAC, asegurándose
5. Brindar atención al cliente y a los requerimientos solicitados.
6. Mantener los controles para auditoría de acuerdo a la periodicidad de los procesos, cumpliendo con la norma de certificación.
7. Cumplir con las normas establecidas por [REDACTED] para la realización de los procesos de nómina.
8. Tomar las capacitaciones en línea solicitadas por [REDACTED]

Datos Adicionales

RECURSOS HUMANOS

ADAPTACIÓN	MEDIO
AMABLE	ALTO
ASERTIVIDAD	MEDIO
ATENCIÓN A PROVEEDORES	N/A
ATENCIÓN AL CLIENTE	ALTO
ATENCIÓN AL PERSONAL	BAJO
ATENTO (A)	ALTO
CAPACIDAD DE ANALISIS	ALTO
COMUNICACIÓN	ALTO
CREATIVIDAD	BAJO
FACILIDAD DE PALABRA	MEDIO
INNOVACION	BAJO
LIDERAZGO	MEDIO
MANEJO DE GRUPOS	N/A
MANTENER LA LIMPIEZA	MEDIO
ORDENADO (A)	MEDIO
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	MEDIO
SEGUIMIENTO	ALTO
SERVICIAL	MEDIO
SUPERVISIÓN	N/A

Principales Problemas a los que se enfrenta el Puesto

- Trabajo bajo presión debido a las fechas críticas de los procesos y al trato con clientes.
- Solicitudes en los procesos de nóminas debido a los requerimientos del cliente.

Requisitos del Puesto

Edad desde 22 hasta 27

Escolaridad: Grado Académico sea igual a LICENCIATURA

Escolaridad: Especialidad sea cualquiera de ADMINISTRACION, ADMINISTRACION INDUSTRIAL, CONTABILIDAD

Escolaridad: Documento de Acreditación sea cualquiera de Título, Carta de Pasante

Requerimientos adicionales del Perfil

Conocimientos teóricos:

- Cálculo de ISR (BAJO)
- Cálculo de IMSS (BAJO)
- Ley Federal del Trabajo (BAJO)

Herramientas informáticas: Preferentemente excel básico-intermedio, word intermedio.

Idiomas: Preferentemente dominio inglés básico-intermedio (comprensión y escritura).

Experiencia: no necesario

Anexo 5. Descripción del Puesto del Ejecutivo de cuenta Senior

2018-6-8

Descripción de Puesto



Descripción de Puesto EJECUTIVO DE CUENTA SR. [REDACTED] SUCURSAL 1

Puesto: EJECUTIVO DE CUENTA SR. [REDACTED] Clave de Puesto: 9-03

Datos Generales

Fecha de Elaboración: 1/May/2018

Valuación (puntos): 0

Puesto al que reporta JEFE DE NÓMINA [REDACTED] (9-02)

Puestos bajo su cargo EJECUTIVO DE CUENTA JR. [REDACTED] (9-04)

JEFE DE NÓMINA [REDACTED]

EJECUTIVO DE CUENTA SR. [REDACTED]

EJECUTIVO DE CUENTA JR. [REDACTED]

Propósito General

¿Para qué está creado el Puesto? ¿Cuál es la contribución principal del puesto a la Compañía?

Asegurar que el proceso de nómina de los clientes asignados se realice de forma correcta y supervisar la actividad de los Ejecutivos de cuenta Jr. [REDACTED] subordinados.

Funciones Principales

Acción Verbo en infinitivo Dirigir, Planear, Coordinar, Analizar, etc.	Función ¿Qué hace? Función Principal	Resultado ¿Para qué lo hace?
--	--	---------------------------------

1. Realizar procesos de nómina (finiquitos, impuestos sobre la nómina, cuotas del seguro social, ISR, IDSE, SUA, procesos anuales), atendiendo a las necesidades de cada cliente y asegurando la entrega de la información en tiempo y forma.
2. Generar entregables (recibos de nómina, archivos del cliente) a través de la plataforma de [REDACTED] o algún medio que el cliente solicite previamente autorizado.
3. Realizar timbrado de nómina a través del sistema [REDACTED] y en comunicación con el sistema PAC, asegurándose de que sea correcto, cumpliendo al mismo tiempo con los requerimientos legales.
4. Brindar atención al cliente y a los requerimientos solicitados.
5. Mantener los controles para auditoría de acuerdo a la periodicidad de los procesos, cumpliendo con la norma de certificación.
6. Cumplir con las normas establecidas por [REDACTED] para la realización de los procesos de nómina.
7. Recibir nuevas cuentas del área de implementaciones.
8. Supervisar los procesos realizados por los Ejecutivos de cuenta Jr.
 9. Revisar y mantener actualizado el manual de operaciones de forma anual para consulta de los ejecutivos Jr. [REDACTED]
 10. Brindar mantenimiento a las tablas del CFDI en el sistema con base en los requerimientos de los Ejecutivos, dando de alta nuevos conceptos y parámetros de acuerdo a la ley.
 11. Recibir solicitudes de clientes del área de ventas.
 12. Gestionar los proyectos de conectividad con [REDACTED] recibiendo los requerimientos solicitados por el cliente.
 13. Realizar revisión semestral de los correos electrónicos enviados al cliente por parte de los Ejecutivos de cuenta Jr. [REDACTED].
 14. Supervisar los procesos realizados por los Ejecutivos de cuenta Jr. [REDACTED]
 15. Cotizar requerimientos del cliente generando solicitud Add-On para el área de ventas.
 16. Capacitar a los Ejecutivos de cuenta Jr. [REDACTED] de nuevo ingreso.
 17. Autorizar cambios de contraseñas y claves al sistema.
 18. Actualizar la carpeta de conceptos.

Datos Adicionales

RECURSOS HUMANOS

ADAPTACIÓN	MEDIO
AMABLE	ALTO
ASERTIVIDAD	MEDIO
ATENCIÓN A PROVEEDORES	N/A
ATENCIÓN AL CLIENTE	ALTO
ATENCIÓN AL PERSONAL	MEDIO
ATENTO (A)	ALTO
CAPACIDAD DE ANALISIS	ALTO
COMUNICACIÓN	ALTO
CREATIVIDAD	BAJO
FACILIDAD DE PALABRA	ALTO
INNOVACION	BAJO
LIDERAZGO	ALTO
MANEJO DE GRUPOS	ALTO
MANTENER LA LIMPIEZA	MEDIO
ORDENADO (A)	MEDIO
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	ALTO
SEGUIMIENTO	ALTO
SERVICIAL	ALTO
SUPERVISIÓN	ALTO

Principales Problemas a los que se enfrenta el Puesto

- Trabajo bajo presión debido a las fechas críticas de los procesos y al trato con clientes.
- Solicitudes en los procesos de nóminas debido a los requerimientos del cliente.
- Supervisión de las actividades del Ejecutivo de cuenta Jr. [REDACTED] debido a la falta de experiencia y conocimientos.
- Llamadas de [REDACTED] debido a que es posible que no cuente con toda la información requerida.

Requisitos del Puesto

Edad desde 25 hasta 35

Escolaridad: Grado Académico sea igual a LICENCIATURA

Escolaridad: Especialidad sea cualquiera de ADMINISTRACION, ADMINISTRACION INDUSTRIAL, CONTABILIDAD

Escolaridad: Documento de Acreditación sea cualquiera de Título, Carta de Pasante

Años de experiencia desde 2

Requerimientos adicionales del Perfil

Conocimientos teóricos:

- Cálculo de nómina (ALTO)
- Cálculo de ISR (ALTO)
- Cálculo de IMSS (ALTO)
- Cálculo de nóminas de forma manual (MEDIO)
- Cálculo de procesos anuales (ALTO)
- Cálculo de finiquitos, indemnizaciones, prima de riesgo, PTU (ALTO)
- Ley Federal del Trabajo, IMSS, ISR (ALTO)

Herramientas informáticas: Preferentemente Excel intermedio-avanzado, word intermedio, IDSE, SUA, CFDI´s, Sistema de Nómina.

Idiomas: Preferentemente dominio de ingles intermedio.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00224

Matrícula: 2163801609

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LA SUBCONTRATACIÓN Y OUTSOURCING LABORAL: DOS ESTUDIOS DE CASO DE MAQUINA DE NÓMINAS



Con base en la Legislación de la Universidad Autónoma Metropolitana, en la Ciudad de México se presentaron a las 17:00 horas del día 11 del mes de marzo del año 2021 POR VÍA REMOTA ELECTRÓNICA, los suscritos miembros del jurado designado por la Comisión del Posgrado:

DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO
DR. DANIEL MONTES PIMENTEL
DR. JUAN ANTONIO RODRIGUEZ GONZALEZ

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

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: RAQUEL CECILIA MUÑOZ CRUZ

RAQUEL CECILIA MUÑOZ CRUZ
ALUMNA

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

Aprobar

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

VOCAL

DR. DANIEL MONTES PIMENTEL

SECRETARIO

DR. JUAN ANTONIO RODRIGUEZ GONZALEZ

El presente documento cuenta con la firma –autógrafa, escaneada o digital, según corresponda- del funcionario universitario competente, que certifica que las firmas que aparecen en esta acta – Temporal, digital o dictamen- son auténticas y las mismas que usan los c.c. profesores mencionados en ella