



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Psicología  
Maestría en Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo

*“El impacto de las estrategias de implicación de las organizaciones en la subjetividad de los trabajadores”*

**Tesis**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestra en Estudios Multidisciplinarios sobre el Trabajo

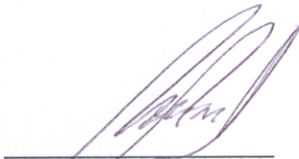
**Presenta:**

Sandra Carolina Mendoza Ayala

Dirigido por:

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco


Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco  
Presidente



---

Firma

Dr. Rolando Javier Salinas García  
Secretario



---

Firma

Dra. Marja Teresita González Juárez  
Vocal



---

Firma

Mtro. Eduardo Luna Ruíz  
Suplente



---


Firma

Mtra. Blanca Yasmín Montúfar Corona  
Suplente



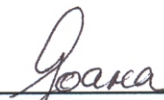
---

Firma



---

Dr. Luis Enrique Puente Garnica  
Director de la Facultad



---

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Director de Investigación y Posgrado

## RESUMEN

La presente investigación se inscribe en los estudios del trabajo desde una perspectiva amplia. La complejidad del trabajo como estructura y como subjetividad se aborda primeramente, desde el análisis del trabajo atípico y del trabajo precario; de manera secundaria, se aborda el sentido del trabajo desde la mirada de la psicodinámica del trabajo. Desde la posición teórico-metodológica del enfoque de actores y una estrategia metodológica mixta, se reflexiona sobre la multidimensionalidad del concepto precariedad, que no se limita al estatus de empleo en su forma jurídico-contractual, sino que es extensivo al nivel de relaciones sociales, en donde la cadena de subordinación proveedor-cliente, marca la pauta para la sobrecarga de tareas, los abusos y la invisibilidad de las problemáticas relacionadas con el trato al personal de ventas externo de las tiendas de autoservicio. Entre los hallazgos de la investigación se encuentra: a) la doble subcontratación, que por ser invisible, se encuentra desregulada en la legislación mexicana; b) que las estrategias de disminución de costos y aumento de los márgenes de ganancia de las cadenas comerciales se fundamenta entre otros factores, en el trabajo no reconocido del personal externo; c) que la implicación analizada como estrategia empresarial descansa en la centralidad del trabajo como fuente de ingresos, en el estatus legal del empleo temporal y de los bajos sueldos, en la ausencia de regulación en el ámbito de la doble subcontratación que da lugar a la utilización de métodos coercitivos y despóticos para gestionar al personal y la orientación al cliente como motor de las condiciones y exigencias laborales; d) que la implicación paradójica del actor muestra la coexistencia de las funciones positivas del trabajo y de la crítica a las condiciones de empleo, la forma de experimentar y conceptualizar el trabajo entrelaza las esferas internas y externas al mismo.

(Palabras clave: **doble subcontratación, implicación paradójica, precariedad, subjetividad**)

## SUMMARY

The aim of this thesis is to consider work studies from a broad approach. Complexity of the concept of work, in structure, as well as the subjective space is faced primarily from the atypical job analysis and the precarious job. In a secondary manner, the purpose of the work from the point of view of work's psychodynamics is faced. From the theoretical and methodological approach and a mixed methodological strategy we reflect on the multidimensional sense of the concept of precarious situation, which is not just limited to the employment status in its legal and contractual way, but also is extended to the level of social relationships where the subordination chain supplier-costumer, set the tone for the work overload, abuses and the invisibility of the matters related to the treatment of the external sales staff in supermarkets. Among the findings of this research we can mention: a) Double outsourcing which, as it is invisible is not regulated by Mexican Laws; b) the fact that the costs saving and the increase in profits margins strategies in supermarkets are based, among other factors, in the unpaid work of external staff. c) that the implication analyzed as business strategy lies on the job as center of the source of income, the legal status of temporary work and low salaries in absence of regulation in the field of double outsourcing which result in the use of coercive and despotic methods to manage the staff and the customer oriented methods as the key for the working conditions and requirements; d) that the paradoxical involvement of the actors shows the coexistence of the working positive functions and the critic to working conditions, the way of experimenting and understanding work which engages its internal and external areas. The thesis concludes with a series of reflections about the importance of work in the context of contemporary society.

(Key Words: **double outsourcing, paradoxical involvement, precarious situation, subjectivity**)



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## DEDICATORIAS

### A la gente que me gusta...

Me gusta la gente que es justa con su gente y consigo misma, la gente que agradece el nuevo día, las cosas buenas que existen en su vida, que vive cada hora con buen ánimo dando lo mejor de sí, agradecido de estar vivo, de poder regalar sonrisas, de ofrecer sus manos y ayudar generosamente sin esperar nada a cambio.

Mario Benedetti.

### A los 43 que nos faltan

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco, noble, solidario, Maestro.

A mis profesores que luego se hicieron amigos: Belmont, Candi, Eduardo, Javier, Ma. Luisa, Marja, Oliva, Yasmín... les agradezco su tiempo, comentarios y paciencia para ayudarme a entender de qué se trata eso de investigar.

A los participantes en esta investigación, mujeres y hombres admirables, que con su esfuerzo cotidiano brindan a los suyos horizontes de vida.

A mis padres y hermanos que, a pesar de nuestras divergencias, nunca dejan de estar presentes.

A José, mi compañero de vida, por su apoyo, cariño y comprensión.

A Andrés y Julieta, estrellas que iluminan mi existencia.

A Alberto, por su sabiduría, sencillez y amistad.

A mis compañeros de viaje: Brenda, Josué, Marco, Tania, por ayudarme a hacer nuevas preguntas a partir de mi limitada formación.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

A la Facultad de Psicología de mi querida Universidad Autónoma de Querétaro.

A Lily y Luzma, por el apoyo, orientación y presencia siempre amigable.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
SUMMARY .....	3
DEDICATORIAS.....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	9
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVO GENERAL:.....	15
OBJETIVOS PARTICULARES: .....	15
<b>CAPÍTULO I: PERSPECTIVA TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
<b>I.1 EL PUNTO DE PARTIDA: LA TEORÍA SOCIAL .....</b>	<b>16</b>
<i>I.1.1 Las corrientes de pensamiento dentro de la teoría social.....</i>	<i>20</i>
<i>I.1.2 El enfoque de actores .....</i>	<i>22</i>
<b>I.2 RECONSTRUYENDO EL CONCEPTO “TRABAJO” .....</b>	<b>24</b>
<i>I.2.1 La mirada multidisciplinaria .....</i>	<i>25</i>
<i>I.2.2 Subjetividad en el trabajo .....</i>	<i>29</i>
<i>I.2.3 Subjetividad y trabajo: Los cambios en la gestión de personas.....</i>	<i>31</i>
<b>I.3 EL CONCEPTO IMPLICACIÓN.....</b>	<b>36</b>
<i>I.3.1 La tipología de la implicación .....</i>	<i>38</i>
<i>I.3.2 La dimensión objetiva de la implicación .....</i>	<i>39</i>
<i>I.3.3 La dimensión subjetiva de la implicación .....</i>	<i>40</i>
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>44</b>
<b>II.1 ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
<b>II.2 EL TRABAJO DE CAMPO COMO EJE DE CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS DE</b>	
<b>INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>

II.3	DIMENSIONES DE ESTUDIO DEL TRABAJO .....	46
II.4	CONCEPTOS ORDENADORES .....	48
II.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	50
II.6	INSTRUMENTO TRABAJO Y SUBJETIVIDAD (ITSUB 2015).....	50
II.7	DESARROLLO .....	53
<b>CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>54</b>
III.1	EL TRABAJO EN LOS SERVICIOS EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO .....	54
III.2	EL MARKETING PROMOCIONAL MARCA LA PAUTA DEL EMPLEO EN AUTOSERVICIOS ..	57
III.2.1	EL PAPEL DE LAS CADENAS COMERCIALES EN MÉXICO.....	59
III.3	EL TRABAJO EN EL MARKETING PROMOCIONAL: TRABAJO ATÍPICO, TRABAJO PREARIO.....	63
III.3.1	TRABAJO ATÍPICO .....	63
III.3.1.1	<i>La incidencia de otros actores en el proceso de trabajo</i> .....	64
III.3.1.2	<i>Diversidad de esquemas de salarios, prestaciones y formas de contratación</i> .....	66
III.3.2	TRABAJO PREARIO .....	69
III.3.2.1	<i>Precariedad: concepto y dimensiones</i> .....	69
III.3.2.2	<i>La precariedad en el marketing promocional: subcontratación y doble subcontratación</i> .....	73
III.3.2.3	<i>Primera dimensión de la precariedad: grado de certidumbre respecto a la continuidad del trabajo</i> .....	76
III.3.2.4	<i>Segunda dimensión de lo precario: la vulnerabilidad económica</i> .....	92
III.3.2.5	..... <i>Tercera dimensión de lo precario: la desprotección laboral</i> 99	
III.3.2.6	<i>.. Cuarta dimensión de lo precario: relaciones sociales y organización del trabajo.</i> .....	103
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES .....</b>		<b>110</b>
IV.1	CONDICIONES LABORALES: TRABAJO ATÍPICO, TRABAJO PREARIO .....	110
IV.2	GESTIÓN DE PERSONAS .....	110
IV.3	SUBJETIVIDAD: SENTIDO Y SIGNIFICADO DEL TRABAJO .....	112
IV.4	CENTRALIDAD DEL TRABAJO.....	116

<b>IV.5 PROCESO DE SUBJETIVACIÓN .....</b>	<b>120</b>
<b>IV.6 PSICODINÁMICA DEL TRABAJO.....</b>	<b>121</b>
<b>IV.7 LA PRECARIEDAD VISTA DESDE EL ACTOR: EL TRABAJO FUERA DEL PROYECTO DE VIDA .....</b>	<b>124</b>
<b>IV.8 DISCUSIÓN .....</b>	<b>125</b>
<b>IV.9 REFLEXIÓN FINAL .....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>131</b>
<b>ENTREVISTAS.....</b>	<b>138</b>
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El concepto de trabajo, dimensiones de estudio.....	47
Ilustración 2: Porcentaje de trabajadores subordinados y remunerados por subsector del sector terciario en el estado de Querétaro en el periodo abril a junio 2014 .....	56
Ilustración 3: Distribución de tiendas según cadena comercial.....	61
Ilustración 4: Ingresos en 2014 por cadena comercial (valores y porcentajes) .....	62
Ilustración 5: Empleados directos según cadena comercial .....	62
Ilustración 6: Periodicidad de la renovación de contrato .....	78
Ilustración 7: Distribución de frecuencias de la edad de inicio de la vida laboral, según el puesto desempeñado en el primer empleo.....	79
Ilustración 8: Duración del contrato (meses) de las personas que laboraron en puestos relacionados con ventas en su último empleo (empleo previo al actual) .....	80
Ilustración 9: Duración del contrato (meses) de las personas que laboraron en puestos relacionados con ventas en su penúltimo empleo.....	81
Ilustración 10: Duración del contrato (meses) de las personas que laboraron en puestos relacionados con ventas en su antepenúltimo empleo .....	82
Ilustración 11: Distribución de la duración de los contratos (en meses) por sector de actividad en el último empleo.....	83
Ilustración 12: Distribución de la duración de los contratos (en meses) por sector de actividad en el penúltimo empleo.....	84
Ilustración 13: Distribución de la duración de los contratos (en meses) por sector de actividad en el antepenúltimo empleo .....	84

Ilustración 14: Categorías y porcentajes de respuesta ante la frase “Pensando en el futuro, me gustaría que mi trabajo” .....	90
Ilustración 15: Categorías y porcentajes de respuesta ante la frase “Las características de un buen empleo son” .....	91
Ilustración 16: Distribución de sueldos totales por puestos contratados por marca .....	95
Ilustración 17: Distribución de sueldos totales por puestos contratados por agencia .....	96
Ilustración 18: Categorías y porcentajes de respuesta ante la frase “Lo más importante para ser feliz es” .....	99
Ilustración 19: Relaciones laborales del personal externo de autoservicios.....	104
Ilustración 20: “Lo que realmente me molesta de mi trabajo es” .....	109
Ilustración 21: Frase 5 “Cuando no tengo empleo” .....	117
Ilustración 22: Frase 8 “Lo que más me impulse a trabajar es” .....	118
Ilustración 23: Frase 10 “Se trabaja para” .....	119
Ilustración 24: Frase 2 “Lo que más me gusta de mi trabajo es” .....	122
Ilustración 25: Frase 4 “En mi trabajo me siento identificado (a) con” .....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas de recolección de información .....	50
Tabla 2. Descripción del ITSUB 2015, apartado I: Frases incompletas.....	51
Tabla 3: Mientras ha trabajado en el área de ventas, ¿ha ascendido de puesto?: Distribución de respuestas por puesto en el empleo actual .....	87
Tabla 4: Número de autobuses que se utilizan diariamente .....	93
Tabla 5: Estadísticos descriptivos del sueldo mensual, comisiones y total (N=60).....	94
Tabla 6: Estadísticos descriptivos de los conceptos sueldo, comisiones, total según sexo..	96
Tabla 7: Riesgos laborales por grupo de actividad económica, 2012 .....	101
Tabla 8: La gestión de personas .....	110
Tabla 9: El consentimiento paradójico: la crítica a las condiciones de trabajo.....	115
Tabla 10: El sentido del trabajo.....	116
Tabla 11: El proceso de subjetivación o la alineación de subjetividades a la lógica managerial .....	120
Tabla 12: El consentimiento paradójico: la psicodinámica del trabajo .....	121

## INTRODUCCIÓN

El trabajo juega un papel fundamental en la sociedad actual, es un elemento de integración social de los individuos, constituye un elemento de estratificación social y de asignación de estatus, configurando así la estructura social. En cuanto a las funciones psicosociales del trabajo, la psicología del trabajo incluye once funciones positivas (Peiró, Prieto y Roe, 1996), entre ellas destacan las siguientes: el trabajo es una fuente que puede dar sentido a la vida al generar identidad y permitir la realización personal; posibilita la supervivencia, provee de contactos sociales y estructura el tiempo.

Ha sido una preocupación constante para la sociología y la psicología del trabajo la construcción de categorías teóricas para entender la evolución histórica del trabajo en el sistema de producción capitalista. La sociología ve al trabajo como una construcción social ligada a procesos de segregación, discriminación, enajenación y pauperización de los individuos y de las colectividades de las que forman parte. La psicología del trabajo atiende desde sus orígenes la vinculación del individuo con el puesto de trabajo, con un marcado énfasis en el aumento de la productividad, la eficiencia y la implicación con la empresa.

En el desarrollo de ambas disciplinas, se han diversificado las ideas y procedimientos para la gestión de las personas en las organizaciones (que hoy pueden coexistir), desde la extensa descripción y cronometraje de sus movimientos, pasando por la motivación, el sentimiento y la moral como mecanismos de alineación del individuo con los objetivos de la empresa, hasta la “*moderna gestión del talento humano*”, que desde la cuestionable y débil perspectiva de esta nueva corriente gerencial (Casademunt, 2013, Chiavenato, 2004; Robbins y Judge, 2004) constituye el paradigma que supera la visión de la persona como recurso y la concibe como socia de la organización, enunciando un principio fundamental: las personas son los elementos básicos de la eficacia de la organización. Aparece ahora la gestión de las personas como una función de corresponsabilidad entre el órgano de recursos humanos y los gerentes de áreas estratégicas de la empresa.

Se pone a discusión si la gestión del talento humano logra operacionalizarse en un entorno en el que el Estado interviene no como garante de la justicia social, sino como

desregulador del mercado laboral (Maza y Ortíz, 2013) y legitimador de su flexibilización, mediante el relajamiento de las obligaciones patronales en la contratación y en el despido (Belmont, 2014), colocando la racionalidad económica por encima de lo social.

Para la lógica gerencial existe una relación directa muy simple: a mejores condiciones de empleo, el significado del trabajo será positivo (por ejemplo, el trabajo como realización de sí mismo, trabajo liberador, trabajo como expresión de creatividad) y a la inversa, a peores condiciones de empleo el significado del trabajo será negativo. No obstante, la realidad es diferente porque la relación trabajo-empleo-subjetividad se complejiza cuando se viven fenómenos como la supuesta “*humanización del capitalismo*”, es decir, cuando hay dispositivos de gestión que favorecen la identificación y satisfacción con el trabajo, relacionados con la internalización de éste como *la esencia del hombre*. Se presenta una situación paradójica que enmascara en buena medida las condiciones de explotación imperantes, consistente en la existencia de condiciones de precariedad y al mismo tiempo, trabajadores satisfechos con su actividad; por lo tanto, es indispensable indagar con herramientas teóricas diferentes, más dinámicas y acordes a los presupuestos epistemológicos de la teoría social para distinguir entre precariedad definida desde las condiciones objetivas de empleo y el sentido subjetivo que le otorga el actor.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación está ubicada en el concepto de trabajo y su relación entre implicación, definida como las disposiciones establecidas por la empresa con el fin de interesar y comprometer a su personal (Ségal, 2011:16) y la subjetividad, entendida como el sentido y significado que construyen los actores (en este caso) con respecto al trabajo.

La relación implicación-subjetividad en el ámbito del trabajo, se plantea como una relación compleja, llegando a ser contradictoria, confusa incluso, puesto que la empresa desarrolla formas de gestión para asegurar el compromiso con sus objetivos, desde una estructura de poder y control que no necesariamente es negativa, en el sentido de amenazar, castigar y reprimir, sino que también es una instancia que premia y moldea subjetividades de manera positiva, reduciendo así las resistencias (Ovejero y Ramos, 2011).

Desde otra óptica, se observa a un sujeto que le da sentido a su trabajo desde marcos de referencia heterogéneos, de acuerdo a la manera en que está inserto en la realidad económica y cultural, en diferentes niveles de abstracción y profundidad, abierto a la discontinuidad, la incoherencia y la contradicción (De la Garza, 2000). En este proceso de dar sentido es donde aparece el sujeto capaz de ejercer la crítica y convertirse en “*actor allí donde se le ha asignado el simple deber de ser agente*” (Linhart, 1997:94).

En primer lugar, se parte del supuesto de que el trabajo es un componente estructurante de la vida de la sociedad y de los individuos, para proponer que si bien los cambios en las formas de organización del trabajo y particularmente, en la gestión de las personas, tienden a configurar una subjetividad propicia a los fines de acumulación capitalista (Belmont, 2014), el sentido y significado que los actores construyen con respecto al trabajo, van más allá de la lógica económica imperante, dando lugar a encuentros y desencuentros, al rechazo y a la aceptación, a la resistencia y a la cooperación.

En segundo lugar, reconociendo que la acción individual está acotada por las estructuras (Carrillo, 2009), interesa identificar el impacto de las condiciones de empleo y de las exigencias laborales en el papel que cumple el trabajo en la vida de los sujetos, es decir, cómo se piensa y vive el trabajo en un marco de flexibilidad y precariedad en las relaciones laborales.

Una tercera proposición es que la subjetividad, como proceso de dar sentido y significado a las estructuras, es el espacio en el que el sujeto escapa de la lógica del management, valorando su trabajo desde otras lógicas, mediante las cuales el sujeto percibe las contradicciones del sistema, generando el proceso de darse cuenta, que se manifiesta en un consentimiento paradójico, implicados con la empresa al mismo tiempo que cuestionan y se rebelan contra ella.

Para guiar el estudio, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las formas de implicación que se desarrollan en las tiendas de autoservicio de la Ciudad de Querétaro, dirigidas al personal de ventas externo?

¿Cómo influye el estatus de empleo actual y la psicodinámica del trabajo en la subjetividad de los actores?

¿Cuáles son las consecuencias de la precariedad laboral en la configuración del sentido del trabajo en el personal de ventas externo que labora en las tiendas de autoservicio de la Ciudad de Querétaro?

**Objetivo general:**

Analizar el impacto de las transformaciones del trabajo en la subjetividad de los trabajadores externos del área de ventas de tiendas de autoservicio en la ciudad de Querétaro.

**Objetivos particulares:**

Indagar las formas de implicación que se desarrollan en las tiendas de autoservicio de la Ciudad de Querétaro, dirigidas al personal de ventas externo.

Analizar el sentido y significado del trabajo en el personal de ventas externo en las tiendas de autoservicio de la Ciudad de Querétaro.

## **CAPÍTULO I: PERSPECTIVA TEÓRICA**

### **I.1 El punto de partida: la teoría social**

Comprender la multiplicidad de perspectivas que se han desarrollado en la teoría social, permitirá situar la perspectiva teórico-metodológica de esta investigación (el enfoque de actores y el análisis de la relación estructura-subjetividad-acción), cuyo objetivo es reconocer al sujeto con capacidad de adaptarse y crear, de configurar comportamientos pasivos y activos dependiendo de sus circunstancias.

Para comenzar el recorrido por la teoría social, es útil considerar el punto de vista de De la Garza (2006). El autor distingue entre las teorías de alcance medio que estudian problemas urbanos y laborales centrándose en ángulos o regiones de relaciones sociales, de la “gran teoría” social, que pretende dar cuenta del origen, funcionamiento y cambio de la sociedad.

Madoo y Niebrugge (2012), observan que la teoría debe tener la intención de comprender a la sociedad, dar cuenta de su organización fundamental, de la naturaleza del ser humano, de la relación entre las ideas y la materialidad, del propósito y los métodos adecuados para el estudio de la ciencia social y debe incluir una definición del papel de las ciencias sociales.

La teoría social surge en un contexto particular: la Europa del siglo XVIII. Para Ritzer (2012), entre las condiciones sociales que dieron origen al desarrollo de la teoría sociológica clásica están la revolución industrial a finales del siglo XVII y principios del XVIII, la revolución francesa en 1789 y el nacimiento del capitalismo, la emergencia del socialismo, las teorías feministas, la urbanización, el cambio religioso y el crecimiento de la ciencia a lo largo del siglo XX.

En el periodo de la Ilustración, la teoría social se enfrentó a la contradicción entre defender la tradición (que en ese momento representaba el orden, la organización natural de la sociedad basada en la idea de Dios) y posicionarse a favor de la transformación social, que implicaba el desorden y el conflicto. En la postura crítica al pensamiento ilustrado,



surge un sentimiento antimodernista (la filosofía católica francesa representada por Bonald y Maistre).

El pensamiento ilustrado tenía como consigna disipar las tinieblas de la humanidad por medio de la razón, su base ideológica fue el enciclopedismo y se apoyó en las corrientes racionalistas y empiristas del siglo XVII. La disputa entre racionalismo y empirismo a mediados del siglo XIX, queda resuelta al imponerse la idea de la prueba empírica cuantitativa para fundamentar la verdad (Kuhn, 1962 y 1977 citado por De la Garza y Leyva, 2011).

### **I.1.1 El surgimiento de la sociología**

La revolución industrial del siglo XVIII dio lugar a una serie de cambios sociales. La invención de máquinas y herramientas para la industria es el eje de la propagación de las relaciones laborales capitalistas (centradas en la relación capital-trabajo); consolidándose así la manufactura (Carrillo y Calderón, 2014); la migración del campo a la ciudad, el trabajo de los niños, las condiciones laborales precarias, la creación de burocracias económicas para satisfacer la necesidad de servicios para la industria, el surgimiento de esquemas de acumulación de la riqueza, influyen en el surgimiento del movimiento obrero y otros movimientos para derrocar al sistema capitalista (Ritzer, 2012).

Marx (1818-1883), vive la primera gran crisis del capitalismo industrial en la década de 1830 y la consecuente crisis política de 1848. Partiendo de la teoría ricardiana del valor-trabajo, deduce que el salario percibido por los trabajadores es exactamente el costo de producirlo; la plusvalía es la diferencia entre el valor de las mercancías producidas y el valor de la fuerza de trabajo empleada. Las relaciones de producción en el sistema capitalista y la superestructura jurídica emanada de ellas determinan que la plusvalía sea apropiada por la clase burguesa, propietaria de los medios de producción. Las fuerzas del sistema empujan a la clase dominante a una continua acumulación de capital, concentrándose el capital en pocas manos. La progresiva mecanización crea un permanente ejército industrial de reserva que mantiene los salarios al borde de la depauperación (Martínez, 2008).

En este contexto surge la sociología: Comte en Francia, acuña el término Sociología para referirse a la “Física Social” (1839), es decir, al estudio de la estática y dinámica social; se posiciona como un científico positivista, su búsqueda se orienta al encuentro de leyes invariables del mundo social y al reconocimiento de la sociología como ciencia, a partir de dos criterios: la metodología y la prueba empírica. La idea de evolución está presente en su teoría, cuando indica que el estadio positivo (a partir del siglo XVIII) se caracteriza por el orden y el progreso que superan al caos del estadio teológico (Edad Antigua) y metafísico (Edad Media). Dentro de las aportaciones más importantes de Comte para la sociología están la distinción entre la estática y la dinámica social y la enunciación de cuatro métodos básicos de investigación: observación, experimentación, comparación y especulación histórica.

Durkheim aspiraba a separar la sociología de la psicología y la filosofía, dándole una identidad propia. Tuvo la necesidad de atacar a Comte y Spencer, pues consideraba que no atendían los fenómenos reales, sino ideas preconcebidas de los fenómenos sociales. Propuso entonces como objeto de estudio de la sociología los hechos sociales: estructuras sociales, normas y valores culturales externos a los actores que los modelan; pueden ser empíricamente estudiados y se explican mediante otros hechos sociales. Distingue entre los materiales y los inmateriales (moralidad, conciencia colectiva, corrientes sociales). Considera que lo social tiene prioridad sobre el individuo.

Para Weber, los científicos sociales tienen la capacidad de comprender los fenómenos sociales, gracias al influjo de la hermenéutica (común entre los historiadores alemanes de su época). Esta comprensión no es una intuición ni un sentimiento, es un procedimiento de estudio racional, una búsqueda sistemática y rigurosa sobre un fenómeno. Centra sus investigaciones en el análisis de las macroestructuras e instituciones sociales mediante la construcción de tipos ideales.

Simmel tuvo una importante influencia en la Escuela de Chicago y su teoría central, el interaccionismo simbólico. Se interesó en fenómenos micro, como las formas y tipos de interacción. Distingue cuatro niveles de análisis de la realidad: el primer nivel lo componen los supuestos microscópicos sobre los componentes psicológicos de la vida social; el

segundo nivel, el análisis de los componentes sociológicos de las relaciones interpersonales; el tercer nivel, el estudio sobre la estructura y cambios del "espíritu" social y cultural de su tiempo; el cuarto nivel, los principios metafísicos de la vida.

A finales del siglo XIX surge la disputa por los métodos entre las ciencias del espíritu (neokantismo, historicismo, hermenéutica, fenomenología y teoría crítica) y las ciencias de la naturaleza, debate en el que se alcanza a distinguir la diferencia en los métodos de ambas (De la Garza y Leyva, 2011). Dilthey en 1910 identificó dos ciencias y dos métodos, por un lado, los de la naturaleza y por el otro los del espíritu; para él, los fenómenos de las ciencias del espíritu se deben a motivos internos de la acción, que en último término son inobservables, por lo tanto, exigen una comprensión más que observación y experimentación.

Husserl propone una fenomenología científica, la que supone penetrar en los distintos niveles construidos por los actores del mundo social para alcanzar la estructura esencial de la conciencia. Para Husserl, la ciencia no implica el análisis estadístico de los datos empíricos, sino un análisis y descripción de los fenómenos sociales tal como los experimentan los actores, lo que supone una *epoché*, es decir, una suspensión del juicio, un poner entre paréntesis o tomar distancia para no caer en el subjetivismo y llegar a percibir los aspectos fundamentales de la conciencia.

Las voces disminuidas por las élites científicas proporcionaron aportes importantes, que habrían acelerado la llegada al estado actual de la ciencia, aceptando los métodos de comprensión de significados, de entramados lingüísticos y discursivos, además de la noción del objeto construido en el marco de una teoría, de un discurso y de un lenguaje común al investigador y al actor social. Entre ellas se encuentra la teoría de Martineau, quien tomó como objeto de estudio la vida social, sus pautas, causas, consecuencias y problemas (contrario a Comte y Spencer que construyen un modelo típico-ideal de sistema social). Consideró que la vida de cualquier sociedad está influida por leyes sociales muy generales, un sistema de acuerdos sociales conduce a la felicidad humana en la medida en que permite a los individuos realizar su naturaleza humana básica como agentes prácticos y morales autónomos. Estableció comparaciones entre diversas sociedades en los niveles macro y

micro: el gobierno, la economía, el derecho, la educación, la hospitalidad, el viaje, las normas de convivencia. Utilizó directrices para la práctica de la sociología interpretativa: diario de opiniones del investigador, observaciones y registro de sucesos, adelantándose así a su generación. Resaltó la comprensión empática como estrategia para descubrir los significados que tiene una actividad para los actores. Addams y las mujeres de la Escuela de Chicago asumieron una epistemología pragmatista filosófica, para ellas, la verdad surge viviendo, por lo que privilegian la experiencia personal sobre la teoría.

### **I.1.1 Las corrientes de pensamiento dentro de la teoría social**

Durante buena parte del siglo XIX predominaron tres grandes corrientes dentro de la teoría social: el marxismo (con sus dos corrientes principales: marxismo leninismo y marxismo occidental); el estructuralismo (hegemónico hasta los años setenta) y la corriente interpretativa, que tiene sus orígenes filosóficos en el historicismo alemán, la fenomenología, la etnometodología, el interaccionismo simbólico y la fenomenología sociológica (De la Garza, 2006).

Para el estructuralismo, la sociedad está compuesta por funciones, posiciones, relaciones, estructuras e instituciones. El individuo sólo “llena” esas unidades de la sociedad, la estructura se impone y le determina sus comportamientos y formas de conciencia. Dentro del estructuralismo, se localiza el pensamiento de Parsons, quien de acuerdo con Ritzer (2012) es el más importante de los teóricos sociológicos estadounidenses. En su obra *la estructura de la acción social* (1937) se orienta a una teoría estructural-funcional macro. Se considera un teórico conservador, para quién los sistemas se caracterizan por el orden y la interdependencia de sus partes y su tendencia al equilibrio: su principal preocupación es el análisis de la estructura ordenada de la sociedad. Se interesa por los modos en que el sistema transmite normas y valores a los actores, este proceso de socialización supone a un actor pasivo, con poco espacio para la creatividad. De acuerdo con su teoría, la socialización y el control social constituyen los principales mecanismos del sistema para mantener el equilibrio. Las individualidades y desviaciones deben permitirse en pequeñas cantidades. Vincula la personalidad con el sistema social mediante dos modos:

los actores deben aprender a verse a sí mismo conforme al lugar que ocupan en la sociedad, las expectativas de rol se corresponden con los roles que ocupan los actores individuales.

Una teoría que recupera al individuo libre que acepta, rechaza, modifica y define normas, roles y creencias de acuerdo con su interés es el interaccionismo simbólico de Mead, docente de la Universidad de Chicago de 1894 a 1931. Mead concibe al actor y al mundo como procesos dinámicos y no como estructuras estáticas, el actor interpreta el mundo social; la mente sería un proceso de pensamiento compuesto por fases: la definición de objetos del mundo social, la determinación de posibles modos de conducta, la anticipación de consecuencias de cursos alternativos de acción, la eliminación de posibilidades improbables y la elección de un modo óptimo de acción. En su conductismo social, Mead tiene como unidad de estudio el acto, con aspectos encubiertos y descubiertos, como la materialización de procesos psicológicos que a la vez son procesos sociales (atención, percepción, imaginación, razonamiento, emoción). El pensamiento es una conversación implícita o interna del individuo consigo mismo por medio de símbolos significantes.

Blumer acuña el término interaccionismo simbólico en 1937. Se posiciona en contra del conductismo reduccionista de Mead, así como de las teorías macro (funcionalismo estructural), pues ignoran el proceso en el que el sujeto da sentido a las estructuras y a las conductas. Se opone a una reflexión mecanicista, a la concepción de actores movidos por impulsos independientes y mentalistas, al individuo determinado por macrofuerzas exteriores. Para Blumer, el centro es el significado y la construcción social que el sujeto hace de la realidad.

Goffman, es considerado el padre de la microsociología al centrar sus estudios en la interacción entre personas, poniendo especial atención en los significados y símbolos surgidos de la acción y la interacción humana. Goffman considera que en la interacción entre dos individuos existe cierto orden social, puesto que obedece a reglas y roles implícitos. Analiza las interacciones mediante metáforas, por ejemplo, una representación teatral en donde hay un medio, una máscara y un rol; en otros ejemplos, observa los actos de interacción como ritos, o como juegos de estrategia.

### **I.1.2 El enfoque de actores**

De la Garza (2006) plantea el nacimiento de nuevas síntesis entre estructura, subjetividad y acción social, derivadas de la crítica al estructuralismo y del diálogo con las teorías interpretativas (comprensión del discurso, hermenéutica), tratando de evitar las posiciones reduccionistas-estructuralistas e idealistas-subjetivistas. De la Garza ubica a Giddens como uno de los autores que trata de escapar del estructuralismo y del subjetivismo, por medio de dos elementos: la conciencia práctica y la contextualidad de la acción. La diferencia de su propuesta con el estructuralismo y el pos estructuralismo es que trata de captar la vida humana desde marcos de acción práctica, además de concebir a un sujeto-agente, capaz de interpretar lo que hace y dice y dándole sentido en su contexto de interacción con otros.

La pregunta central que el enfoque de actores busca responder es la siguiente: ¿cuál es el papel que juegan los individuos bajo ciertas condiciones estructurales? (Carrillo, 2009:21), pretende evitar las posturas del estructuralismo (la estructura determina la acción del individuo) y de la elección racional (el individuo atomizado es quien carga con el peso del equilibrio social).

El enfoque de actores analiza la conformación de los sujetos sociales y su carácter transformador, asumiendo un papel protagónico en situaciones histórico-concretas; partiendo de los planteamientos de Marx, concibe al sujeto como un ser participativo, acepta que el sujeto tiene campos acotados de acción, que las estructuras lo influyen, pero *“el énfasis se coloca en las formas de interacción y análisis del proceso de construcción de sentido y significado en situaciones concretas”* (Carrillo, 2009:24).

El enfoque de actores advierte sobre tres errores de análisis que se presentan constantemente en estudios de esta naturaleza:

- a) Buscar relaciones causales unidireccionales, bajo el supuesto del sujeto determinado por la estructura.
- b) Posicionarse en perspectivas subjetivistas/individualistas que impiden mirar el conjunto de interrelaciones sociales, desde una perspectiva psicologizante.

- c) Entender la relación sujeto-estructura como una adaptación, con relaciones de estímulo-respuesta-refuerzo e integración.

A partir del enfoque de actores, se logra una noción de subjetividad mediante los siguientes elementos:

1. Se relaciona con el discurso, pero es más que él, pues existen conductas y emociones no verbalizadas.
2. El ámbito social de construcción de la subjetividad interesa más que los procesos psicológicos individuales.
3. Los códigos acumulados crean configuraciones subjetivas para situaciones concretas.
4. El proceso de dar sentido parte de la relación del sujeto con el mundo externo, con otros sujetos, con la naturaleza y con él mismo.

La subjetividad se entiende como “*el proceso de dar significado y sentido a determinadas situaciones*” (Carrillo, 2009:45). Los campos de la subjetividad serían: el conocimiento como proceso cognitivo que incluye la información y su jerarquización, las normas y valores, lo estético, los afectos, el razonamiento cotidiano y la valoración de la situación; es, a la vez, un proceso que realiza el sujeto, en el que procesa, interpreta y da sentido a la información recibida del exterior en un marco de valores, emociones, cogniciones, estética, juicios y razonamientos cotidianos. Este marco ha sido socializado, es decir, las creencias, normas y expectativas determinadas por la sociedad impactan en la subjetividad, reconociendo a su vez el papel protagónico del sujeto y sus actos en el establecimiento del comportamiento social. El enfoque de actores permite “*entender tanto el proceso por el cual la estructura adquiere significación para el sujeto, determinando la orientación de su acción, como a la vez dicha acción puede recrear las formas de significación de la estructura*” (Montero citado por Carrillo, 2009:24). De este modo, es posible entender el carácter transformador del sujeto social. (Carrillo, 2009).

Igualmente, en el entramado conceptual está el de configuración subjetiva, que de acuerdo con De la Garza (2004:34 citado por Carrillo, 2009:47) es:

*a) una formación de conglomerados específicos de códigos de diferentes espacios subjetivos para dar sentido a la situación concreta; b) conforma un arreglo específico de códigos provenientes de los campos de la cognición, valorativos, sentimientos, expresados o no discursivamente y combinados, en parte, en forma pseudoinferencial a través de categorías del razonamiento cotidiano.*

En este proceso, el sujeto pone en juego la intuición, la sensibilidad, la experiencia; da sentido a sus actos partiendo de sensaciones, de procesos cognitivos, de razonamientos ideológicos e incluso del sentido común. (De la Garza, 2003; Hernández, 2003 citados por Carrillo, 2010).

## **I.2 Reconstruyendo el concepto “trabajo”**

Para los filósofos griegos, Platón y Aristóteles, el trabajo era exclusivamente una actividad física para asegurar el sustento. Se consideraba una actividad penosa y degradante, sin valor social y únicamente justificada por la reproducción de la fuerza de trabajo. Lo propio de los ciudadanos libres, fundamento de la dignidad se realizaba en el ocio (dedicado a la contemplación de la realidad ejercida por la razón), en la actividad ética y en la política (Neffa, 1999).

En la Edad Media, el significado de la palabra trabajo se asociaba a una restricción: el latín *tripalium* denominaba el yugo que se colocaba a los animales de labor, luego se extendió a un instrumento de tortura. La religión judeo cristiana influyó en cambios culturales y valorativos, en cuanto al trabajo, legitimaron el trabajo manual, además de llegar por medio de la reflexión filosófica y teológica al reconocimiento de ciertos derechos humanos.

A partir de la reforma protestante de Calvino y Lutero, comienza a considerarse la dimensión ética del trabajo, que justifica el beneficio económico resultante del trabajo, valorizando la austeridad en el consumo y la propensión al ahorro. Smith y Ricardo dan importancia al trabajo humano manufacturero considerándolo la única fuente de todas las riquezas.



En el siglo XIX, Hegel considera el trabajo como mediador en las relaciones del hombre con la naturaleza, en las cuales el hombre sale de sí mismo, deja de ser abstracto para devenir concreto, insiste en que el trabajo es una dimensión propia del hombre que permite la construcción de la conciencia de sí mismo.

Para Marx, el trabajo pertenece exclusivamente al hombre, gracias al trabajo los seres humanos actúan sobre la naturaleza para dominarla y transformarla, venciendo sus resistencias. El trabajo es, entonces, constitutivo de la esencia del hombre, pues por intermedio de él, se afirma y desenvuelve una libre actividad física e intelectual. Sin embargo, en la sociedad capitalista predomina la explotación del hombre por el hombre, y el trabajo para el obrero se convierte en una actividad alienante.

El desarrollo industrial hace pensar en una situación de alienación de los obreros industriales. En esa época se desarrolla en gran escala el trabajo industrial bajo la modalidad de trabajo asalariado. Neffa explica las consecuencias del trabajo abstracto en los siguientes términos:

*Poco a poco, en el contexto del desarrollo capitalista del siglo XIX emerge el trabajo abstracto, el trabajo como mercancía susceptible de ser dividido, que no se hace en primer lugar por sí mismo, por placer, para satisfacer una necesidad personal de quien lo ejecuta, sino que se realiza como medio para hacer un intercambio, para obtener un ingreso salarial mediante el contrato de trabajo y por esa causa su producto puede serle expropiado a la persona que lo crea (Neffa, 1999:8).*

El autor encuentra que, progresivamente, se ha llegado a la concepción del trabajo como una actividad caracterizada por su dualidad, por un lado, contribuye a la integración social, la construcción de identidad y la realización social; pero, por otro lado, produce la enajenación y la frustración del sujeto.

### **I.2.1 La mirada multidisciplinaria**

Los nuevos enfoques en los estudios del trabajo señalan la necesidad de construir estrategias teórico-metodológicas multidisciplinarias y así lo requiere el estudio del trabajo,

cuya complejidad se origina en su carácter dual, pues es al mismo tiempo estructura y subjetividad. La subjetividad en el trabajo lleva a explorar no sólo cómo cada uno piensa y vive el trabajo, sino también cómo se construyen significados a partir de la interacción entre personas y a partir de la interacción de éstas con objetos materiales y simbólicos. Visto así, el trabajo “*implica construcción e intercambio de significados*” (De la Garza, 2010:111).

De esta forma, se coloca al trabajo como un fenómeno con significado psicosocial (Peiró, Prieto y Roe, 1996).

Mirar al trabajo en su dimensión cognitiva y psíquica permite redescubrir el enigma y la riqueza del acto de trabajar (Dejours y Molinié, 1995 citados por Neffa, 1999); es reconocer que en el trabajo el sujeto no solo realiza una actividad práctica concreta, también pone en juego su pensamiento, sus habilidades, sus destrezas, sus emociones y manifiesta su autonomía, responsabilidad y creatividad.

Para Berger (1958, citado por De la Garza, 2000), el trabajo es una construcción cultural de acuerdo con relaciones de poder. Una contribución importante proviene de Méda (2007), investigadora que estudia sociedades no fundadas sobre el trabajo, en las que el propio lenguaje no distingue a las actividades productivas de otros comportamientos humanos, o bien, el tiempo otorgado a las actividades de reproducción de las condiciones materiales de vida es poco, para argumentar que el trabajo no siempre ha presentado la centralidad que tiene en la vida de los individuos y de la sociedad.

Para Méda el concepto de trabajo como actividad, fuente de ingresos y acción productiva indispensable para la subsistencia del sujeto, se fue gestando a partir de la Edad Media y se estructura como una norma en nuestras sociedades: “*es trabajando que se adquieren los medios para vivir, pero también el trabajo es el lugar principal donde se pueden mostrar sus capacidades, darle utilidad, participar en la construcción de nuevas realizaciones*” (Méda, 2007:28). La centralidad del trabajo está relacionada, consecuentemente, con la condición de acceso a un ingreso, ocupa la mayor parte del tiempo y es la fuente principal de relaciones sociales y personales. Ovejero (2006) va más allá y afirma que el trabajo se ha convertido no sólo en el centro de nuestra vida, se ha

convertido en *la vida misma*, en donde el consumismo ha llevado a las personas a una relación con el trabajo más instrumental (obtener dinero) que expresiva (expresión de sí mismo).

Desde una perspectiva psicológica, el trabajo cumple ciertas funciones de las cuales Salanova, Gracia y Peiró (1996) señalan once funciones positivas: a) función integrativa o significativa: el trabajo permite a las personas realizarse personalmente, lo cual da sentido a la vida. La autoestima, la autorrealización puede darse por medio del trabajo, cuando éste es intrínsecamente satisfactorio; b) función de proporcionar estatus y prestigio social, pues éstos dependen del trabajo que se desempeñe; c) fuente de identidad personal, el trabajo configura la forma en cómo se ve uno mismo y cómo uno ve a los demás; d) función económica: el dinero que se obtiene trabajando garantiza el control de la vida y la elección de actividades fuera del trabajo; e) fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales; f) función de estructurar el tiempo; g) función de mantener al individuo bajo una actividad más o menos obligatoria; h) función de ser una fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas; i) función de transmitir normas, creencias y expectativas sociales; j) función de proporcionar poder y control; k) función de comodidad, al disfrutar las condiciones físicas del trabajo, de seguridad en el empleo o un buen horario de trabajo.

En contraposición a estas funciones positivas, los mismos autores encuentran ciertas disfunciones, como la alienación cuando el trabajo es repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono y no potencia la autonomía (Salanova, Gracia y Peiró, 1996:41). Otras disfunciones son el estrés y el acoso laboral, que Ovejero (2006) encuentra incrementadas por las exigencias de la globalización neoliberal. En el mismo sentido, la psicopatología del trabajo (Alonso, 1997) señala tres clases de *noxas psíquicas* en el trabajo: las frustraciones, las insatisfacciones y los estreses (sobre exigencias y sobrecargas); otros daños incluyen la adicción al trabajo y la privación del trabajo (el desempleo y la jubilación).

Castel (2010), ofrece una de las más importantes funciones del trabajo: la integración social, que permite realizar proyectos de futuro, escapar a las contingencias y

asegurarse frente a los problemas. Desde su óptica, este tipo de integración está vinculado a un tipo histórico particular de trabajo: el trabajo asalariado de duración indeterminada, con derechos y protecciones sociales (Espíndola, 2010). Las transformaciones del trabajo que observa Castel, lo llevan a plantear el derrumbe de la sociedad salarial, de lo que se desprenden consecuencias como la precarización de las relaciones de trabajo, la descolectivización y el individualismo.

Marx plantea una doble dimensión del trabajo al distinguir entre trabajo concreto y trabajo abstracto. El trabajo concreto y útil es el trabajo materializado en valores de uso. El trabajo abstracto es el gasto de la fuerza humana de trabajo en el sentido fisiológico. (Marx [1867] 1946). Es en esta doble dimensión donde el trabajo puede ser el elemento que humaniza y desarrolla las potencialidades humanas, al mismo tiempo que es un elemento central de alienación:

*Si podemos considerar al trabajo un momento fundacional de la sociabilidad humana, como punto de partida de su proceso de humanización, también es verdad que en la sociedad capitalista, el trabajo pasa a ser asalariado, asumiendo la forma de trabajo alienado, fetichizado y abstracto. O sea, al mismo tiempo en que es imprescindible para el capital, es también un elemento central de sujeción, subordinación, extrañamiento y reificación. El trabajo se convierte en un mero medio de subsistencia, convirtiéndose en una mercancía especial, la fuerza de trabajo, cuya finalidad principal es valorizar el capital (Antunes, 2010).*

Como lo menciona De la Garza (2012), el trabajo es una mercancía que tiene un costo, se compra y se vende como fuerza de trabajo, a la vez que es un actor social, laboral, económico que, sobre todo, tiene subjetividad.

Friedmann ([1961] 1985) distingue entre los conceptos de trabajo y acción para diferenciar al trabajo de las actividades humanas en general:

*El trabajo, en la medida en que implica una obligación, se distingue en muchos casos de la acción, que es libertad. El trabajo puede ser acción cuando se nutre de una disciplina libremente consentida, como lo es a veces el del artista que realiza una obra de gran aliento, sin ser presionado por la necesidad (...) El trabajo no es*

*acción sino cuando expresa las tendencias profundas de una personalidad y la ayuda a realizarse* (Friedmann, [1961] 1985: 16).

Para el autor, la relación entre subjetividad y trabajo da lugar no sólo a aspectos positivos, también es fuente de estados de insatisfacción, tristeza y hasta depresión. Un trabajo mal escogido, inadaptado al individuo, que no permite desplegar las aptitudes y capacidades de su potencial profesional, genera efectos nocivos. Un elemento adicional en su pensamiento es que el trabajo puede enajenarse *si las condiciones económicas y sociales en las cuales se realiza implican para el trabajador la conciencia de una explotación* (Friedmann, [1961] 1985: 16). En los aspectos positivos, explica que cuando un trabajo corresponde a una acción consentida libremente y detona determinadas aptitudes, es un factor de equilibrio psicológico, de satisfacción durable, de felicidad.

Al respecto, Méda (2007) observa que en Francia son las categorías de trabajadores con condiciones de trabajo más arduas, con las remuneraciones más bajas y los riesgos de desempleo más fuertes, en donde el trabajo se configura como una de las condiciones esenciales de la felicidad: Cuanto más falta el trabajo, más se vive como una condición de la felicidad. Por el contrario, en condiciones de estabilidad en el trabajo y en el empleo, el trabajo no es una preocupación central y la vida familiar, personal y social se antepone al trabajo en orden de importancia.

## **I.2.2 Subjetividad en el trabajo**

El carácter dual del trabajo nos lleva a la distinción entre trabajo prescripto y trabajo real (Dejours y Molenié, 1995 citados por Neffa, 1999), distinción que tiene sentido para identificar una serie de prácticas regulatorias informales que palian las insuficiencias e inconvenientes que surgen de las inadecuaciones entre la definición teórica del puesto de trabajo y la realidad (Linhart, 1997). Así, aunque existan procesos de trabajo rígidos en extremo, la actividad subjetiva se moviliza para compensar las fallas y solucionar problemas, plasmando el saber hacer acumulado, la habilidad personal, los aprendizajes colectivos, la capacidad de adaptación ante los desafíos cotidianos (Neffa, 1999).

Dejours (2012) entiende la tarea prescrita como la asignada por la organización del trabajo. Lo real del trabajo surge en la resistencia del mundo real (materia, herramientas, máquinas, clientes, usuarios, el propio conocimiento de la operación). Trabajar, por lo tanto, implica la capacidad de hacer frente a lo real del mundo hasta encontrar la solución que permitirá superarlo. La resistencia de lo real genera un sufrimiento, empuja al sujeto a buscar la solución para librarse de él:

*De esta suerte a fin de cuentas, trabajar no es jamás y únicamente producir, es también transformarse a sí mismo. Al término de esta prueba he adquirido nuevas habilidades y nuevas competencias. Soy más inteligente después de la confrontación con lo real – la resistencia del mundo – que lo que era antes de haber trabajado (Dejours, 2012).*

Para el autor, trabajar es en primer lugar, llenar el vacío entre la tarea prescrita y la tarea real: el trabajo viviente. En segundo lugar, trabajar es transformarse a sí mismo, progresar, realizarse.

El trabajo no sólo es hacer lo que dicta la organización del trabajo mediante la coordinación (lugar del ejercicio del poder y de la dominación). La cooperación implica un consenso de los dictámenes de la coordinación, por medio de la recomposición de reglas logrado en la interacción entre pares, ésta exige un alto grado de confianza entre el grupo, pues en ella se desvelan las triquiñuelas desplegadas al hacer frente a lo real del mundo. En la cooperación es necesario saber escuchar a los otros, deliberar colectivamente, formar acuerdos sobre el cómo hacer y las responsabilidades de cada uno, que desembocan después en las reglas del oficio.

La actividad deóntica sería la actividad de construcción de reglas. La cooperación resultante del ejercicio colectivo de deliberación y responsabilidad, exige una retribución material y simbólica, esta última en forma de reconocimiento en dos sentidos: a) el juicio de utilidad, que se refiere a la utilidad económica, técnica o social de la organización y realización del trabajo, b) el juicio de belleza que se relaciona con la pertenencia a mi grupo de trabajo: el reconocimiento de los pares da pertenencia a un oficio.

### **I.2.3 Subjetividad y trabajo: Los cambios en la gestión de personas.**

Se entiende por *gestión* el “conjunto de prácticas por las que el capital, como forma de las relaciones sociales de la modernidad, organiza la fuerza de trabajo y el proceso de trabajo mismo a los fines de la acumulación capitalista” (Zangaro, 2011:16).

Se presenta una breve reseña de los cambios en las formas de gestión de la fuerza de trabajo en el modo de producción capitalista, mediante la periodización ofrecida por Carrillo y Calderón (2014). La primera fase abarca desde finales siglo XVIII a la primera mitad del siglo XIX; la segunda fase comprende de la segunda mitad del siglo XIX a los años 60-70 del siglo XX y la tercera fase de los años 70 del siglo XX hasta la actualidad.

La necesidad de coordinar a las personas surge con el proceso de revolución industrial de los siglos XVIII y XIX, al crearse máquinas y herramientas que potenciaron las industrias minera, siderúrgica y textil; además se introduce el uso del ferrocarril como solución a los problemas de transporte de mercancías. Surgen modificaciones en procedimientos técnicos y estructuras organizacionales con el fin de desarrollar productos innovadores y alcanzar los nuevos mercados.

En la segunda mitad del siglo XIX las empresas crecen gracias a la revolución industrial en aspectos como el volumen de capital, tamaño de la organización, número de trabajadores y producción de mercancías. Aparece el fenómeno de la producción en masa, el cual implica un desarrollo tecnológico que permite la estandarización, además de una innovación organizacional en la que se generan acuerdos entre los grupos humanos para cumplir tareas comunes bajo los principios de la racionalidad instrumental. En aquella época, la sociedad no vivía únicamente el auge de la industria y del consumo,

*También conoce dos guerras mundiales, la gran crisis financiera de 1929 y el surgimiento del Estado Benefactor inspirado en las ideas de John Maynard Keynes, encargado de subsidiar a las empresas en materia de seguridad (salud, educación, vivienda y recreación, seguro de desempleo) para fomentar la inversión, e intervenir en la economía como mecanismo de recuperación económica* (Carrillo, 2009 en Carrillo y Calderón, 2014:19).

A partir de la revolución industrial se pueden distinguir cinco procesos que permitieron el surgimiento de las ciencias administrativas en la industria: a) la extinción de los pequeños propietarios independientes y su reemplazo por gerentes encargados de organizar y dirigir compañías de las que no son propietarios; b) el proceso de organización de los trabajadores para exigir condiciones dignas de trabajo; c) el impulso de un modelo económico basado en la libre competencia; d) la necesidad del diseño de estrategias de manejo y coordinación de grandes cantidades de trabajadores que desempeñan distintas funciones; e) la difusión de prácticas mercantiles derivadas del crédito y los servicios bancarios.

Gracias a la producción en masa surge la necesidad de planificar la producción y lograr un desempeño eficiente, de ahí la capacitación al personal “descalificado” en el manejo de la maquinaria “especializada” (Carrillo y Calderón, 2014). Comienza el estudio de los tiempos y movimientos, cuyo culmen es con el surgimiento de la administración científica de Frederick Winslow Taylor, ingeniero de profesión.

En su obra “Los fundamentos de la administración científica”, Taylor inicia con una premisa básica: “*El objeto principal de la administración científica ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados*” (Taylor, [1911] 1969:19).

La tarea de la administración será implementar métodos científicos para sustituir los sistemas empíricos, eliminando los movimientos innecesarios y sustituyendo los movimientos lentos e ineficientes por otros movimientos rápidos, por medio del estudio completo, preciso y minucioso de tiempos y movimientos. Su enfoque eficientista tiene su base en el adiestramiento y formación del obrero para tal fin. Ya que el obrero “*es incapaz de entender plenamente (...) por su falta de instrucción o por capacidad mental insuficiente*”, el ingeniero y el administrador deben guiar y ayudar al obrero amistosamente, pues la “*colaboración, estrecha, íntima y personal entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la administración científica moderna*” (Taylor, [1911] 1969:32). Así, establece la distinción entre el trabajo intelectual (administrativo) y el manual. Dos de los supuestos fundamentales de Taylor son: a) los trabajadores tienen una tendencia natural



a trabajar menos de lo posible y b) hay una *forma óptima (one best way)* de desarrollar una tarea determinada.

Para Quiñones y Mateu (1983:71), “*Taylor no ignoró el elemento humano, pero el aspecto de las diferencias individuales jugaba un papel accesorio en su esquema*”. En contraste, los psicólogos empiristas comienzan a interesarse en el tema de las diferencias individuales, con lo cual se sientan las bases para la clasificación y asignación de los puestos de trabajo (Dunette, 1976 en Quiñones y Mateu, 1983), iniciando así la relación entre psicología y trabajo. Carrillo y Calderón (2014) identifican el inicio de la relación a principios del siglo XX, fundamentalmente con Münsterberg y Dill. Münsterberg, de la Universidad de Harvard, se interesó en aplicar los métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Sus trabajos brindaron criterios para la selección de trabajadores, diseño de situaciones laborales y el uso de la psicología en ventas, apoyándose en el supuesto de que el ser humano posee propiedades fijas que determinan su comportamiento hacia el trabajo (Carrillo, 2010). Moller, pionera en técnicas de administración industrial y considerada la primera verdadera psicóloga industrial, se preocupó por los aspectos humanos de la administración del tiempo, fue de las primeras en reconocer los efectos del estrés y la fatiga en los trabajadores. Durante la Primera Guerra Mundial (1917-1918), Yerkes, psicólogo y presidente de la APA, propuso formas para seleccionar a los reclutas identificando signos de deficiencia mental y para asignar a los reclutas seleccionados a puestos en el ejército; se elaboraron las pruebas de inteligencia Army Alpha y Army Beta. Durante el periodo entre guerras (1919-1940), aparece la Agencia de Investigación de Vendedores, establecida por Bingham en el Carnegie Institute of Technology, sus funciones se concentraron en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina, ejecutivo y vendedores. Durante la segunda guerra mundial (1941-1945), el comité asesor sobre la clasificación de personal militar, elaboró una prueba (Army General Classification Test-AGCT) para clasificar a los reclutas en cinco categorías, con base en su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Otros desarrollos fueron: selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas de habilidades de negociación, pruebas de aptitudes, pruebas de estrés situacional.

Entre las doctrinas administrativas que fungieron como modelos de gestión de personas, se incluye a Fayol, quien en 1908 dicta una conferencia en el Cincuentenario de la Sociedad en la industria Minera en Francia, que es la base de su obra *Administration Industrielle et Générale*, donde plantea que la operación administrativa es solamente una de las seis funciones esenciales desarrolladas en las empresas. Las otras cinco son las operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación); comerciales (compras, ventas, cambios); financieras (búsqueda y gerencia de capitales); de seguridad (protección de bienes y personas); y de contabilidad (inventario, balance, precio de costo). La función administrativa tiene la finalidad de coordinar, de articular el programa general de acción de la empresa, mediante cinco acciones fundamentales: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. La idea de la organización armoniosa con objetivos comunes y esfuerzos repartidos entre “la cabeza y los miembros del cuerpo” es posible mediante la instauración de reglas y órdenes.

Para Fayol es esencial el orden, por lo cual sugiere la aplicación de sanciones contra las faltas y errores. La disciplina, la unidad de mando, el ejercicio de la autoridad, la eliminación de los incapaces, son tareas propias del jefe; las cualidades que deben acompañarlo son: el conocimiento completo de los convenios entre la empresa y sus agentes, un sentido profundo del deber y la equidad, el jefe debe tener claro que el único interés que guía su conducta es el de la empresa. Fayol plantea la correspondencia perfecta entre el trabajador y su puesto de trabajo: *The right man in the right place*. La posibilidad del orden social perfecto se resuelve con un reclutamiento y una organización que coloque al agente en el lugar en el que puede prestar los mejores servicios.

La obra de Mayo marca una pauta importante para los estudiosos de la relación individuo-organización. Mayo realiza experimentos en la compañía telefónica General Electric Company, en Hawthorne, Chicago entre 1924 y 1927. Parte de los principios aportados por la psicología industrial, es decir, del estudio del individuo aislado. Por ejemplo, la fatiga se estudia como un estado fisicoquímico corporal, se incluye el estudio de la falta de luz, la calefacción inadecuada y el exceso de humedad en relación con la productividad (Brown ([1954] 1987)). Sin embargo, sus conclusiones se alejan del campo de

lo individual para demostrar que la industria tiene una función social y la unidad básica de estudio no es el individuo, sino el grupo. Por ejemplo, señaló que la satisfacción del trabajador se relaciona en mayor medida con lo social y no con lo económico, es decir, sentirse parte de un grupo y realizar una labor que lo haga sentir importante, son factores determinantes para aumentar la productividad. Otros resultados de Mayo son los siguientes: a) dar a las personas la oportunidad de hablar y exponer lo que les molesta, mejora su estado de ánimo, b) con frecuencia las quejas son manifestaciones de malestares más profundos, c) las demandas de los trabajadores dependen de sus experiencias dentro y fuera de la fábrica, d) los obreros se sienten satisfechos o insatisfechos respecto a su posición social en la empresa y lo que creen merecer en materia de recompensas.

La tercera fase en materia de gestión de la fuerza de trabajo comienza en los años 70 del siglo XX hasta nuestros días. Esta fase se caracteriza por la crisis de los modelos planteados por Taylor y Ford, la declinación del Estado Benefactor y el ascenso del modelo toyotista. (Carrillo y Calderón, 2014).

Ovejero (2006) acepta la eficacia del taylorismo y atribuye su fracaso al hecho de aumentar la productividad de la empresa y de los trabajadores a costa de la satisfacción laboral de los operarios. A partir de la crisis del taylorismo-fordismo, se desarrollaron teorías de la satisfacción centradas en el trabajo mismo (Mayo, Maslow, Herzberg, Mc Gregor, etc.), que depende de factores como el involucramiento, el trabajo en equipo y la autorrealización en la ejecución de tareas.

De la Garza (2006) identifica una *revolución en las doctrinas gerenciales* a partir de las teorías empresariales de la Toyota de Japón y de la perspectiva del sistema sociotécnico que en Europa originó propuestas de enriquecimiento, ensanchamiento e involucramiento en el trabajo.

Con las nuevas formas de organizar el trabajo, la subjetividad se ha puesto en relieve, con la finalidad de combinar las habilidades manuales con las intelectuales en aras del incremento de la productividad. Salir de la dualidad mente/cuerpo y mirar al trabajador como un todo, ha significado el aumento de la intensidad del trabajo, el enriquecimiento de

tareas, el énfasis en el involucramiento, el compromiso organizacional y la autorregulación de las personas y de los equipos de trabajo:

*Así como en la época de Marx el trabajador se convertía en un apéndice de la máquina, con las nuevas formas organizativas se explora el contenido subjetivo de la fuerza de trabajo para encontrarle sentido al involucramiento y compromiso organizacional para adecuarse a las condiciones objetivas de la producción, en este aspecto no sólo importa la comprensión y el manejo del sistema de máquinas, sino también el trabajo vivo toma relevancia para decidir sobre distintas alternativas que conlleven a una búsqueda por lograr índices mayores de productividad, cumplir con las exigencias del cliente, obtener mejores salarios y garantizar, dentro de lo posible, su permanencia en el empleo. (Carrillo, 2010:246)*

### **I.3 El concepto implicación**

En la literatura administrativa (Chiavenato, 2004, Casademunt, 2013) se presenta una evolución de los modelos de gestión de personas. Tal evolución apunta a que, desde la última década del siglo XX, se vive una gestión humanista que considera al individuo integral, es decir, no sólo en su corporeidad, también es considerado en su dimensión cognitiva y emocional, haciendo obsoletos antiguos métodos administrativos como la jerarquización piramidal y la división del trabajo en concepción y ejecución.

Hoy las estrategias de gestión en su intento de incrementar la productividad y la competitividad, fomentan la participación, la autonomía, el trabajo en equipo, la motivación, mediante el privilegio de la comunicación, la confianza y la cultura de la empresa. De esta forma, se asume la superación del conflicto entre capital y trabajo, presentando a las personas como el principal capital de las organizaciones y destacando que forman parte de la estrategia competitiva al nivel de los recursos financieros o tecnológicos.

Un posicionamiento claro con respecto a la gestión de personas, requiere un esfuerzo adicional: no basta conocer la evolución de los modelos de gestión, es necesario analizar estos cambios poniendo como telón de fondo los cambios estructurales en el trabajo y el empleo. Al respecto, Antunes defiende la siguiente tesis:

*La sociedad del capital y su ley de valor necesitan cada vez menos del trabajo estable, y cada vez más de las diversas formas de trabajo de tiempo parcial o part-time, terciarizado, que son en escala creciente parte constitutiva del proceso de producción capitalista* (Antunes, 2005:109).

Para De Gaulejac (2008), el management es un concepto anglosajón surgido en los años 70-80 para designar una nueva forma de gestión de personas, basada en el modelo propuesto por Peters y Waterman en su libro "En búsqueda de la excelencia". El management es un nuevo tipo de poder, que contiene una ideología de la gestión. Éste se acompaña de una forma específica de organizar el trabajo: reticular, matricial, instrumentalizado mediante sistemas informáticos como el System, Applications and Products (SAP); esta forma de organización del trabajo transforma las relaciones sociales dentro de la empresa. La orientación al cliente, la gestión por objetivos, la determinación de indicadores y la evaluación de resultados, son características específicas de este modelo. Sin embargo, también las dificultades y contradicciones lo son: incrementa el número de jefes, llamados "clientes" a los que hay que satisfacer, se exige hacer siempre más con menos, se coloca a los empleados en una continua situación de competencia, el funcionamiento interno de la empresa se ve sometido a procesos de reorganización y desorganización permanentes, se valoriza la adaptabilidad, flexibilidad y movilidad. Surge el sufrimiento en el trabajo y un sentimiento de acoso permanente, dado el sentido de urgencia y la cultura del alto rendimiento.

Para Castel y Paugam (citados por Guadarrama, Hualde y López, 2012), el nuevo régimen de organización del trabajo y de integración profesional está sostenido en la inseguridad social. Este régimen tiende a la degradación de las condiciones de trabajo, los sujetos experimentan la amenaza del despido, la inserción intermitente en el mercado de trabajo y dificultades para lograr la protección social.

Un concepto que nos permite vislumbrar con mayor claridad las *lógicas del trabajo* es el de implicación. La implicación tiene al menos dos enfoques diferentes, uno de ellos enmarcado en el discurso managerial (alimentado especialmente por la producción académica de la administración y la psicología laboral), nos habla de las actitudes positivas

que los empleados desarrollan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, el estudio de la implicación es relevante debido a que se considera un factor clave de competitividad, incide positivamente en el comportamiento de los individuos y de la organización en términos de eficiencia y productividad. La relación es clara: a mayor implicación del sujeto en su trabajo, mayor productividad para la organización.

Desde un segundo enfoque, producto de la sociología del trabajo, la implicación es una estrategia empresarial cuya finalidad es mantener a las personas interesadas y comprometidas (Cfr. Ségal, 2011). Éstas se fundamentan en la necesidad de transformar la fuerza de trabajo en fuerza de trabajo eficaz, es decir, forma parte de las estrategias del capital para aumentar sus ganancias (Coutrot, 1998 citado por Ségal, 2011). Desde esta perspectiva de la implicación, se observa no sólo que las empresas requieren de la colaboración, la dedicación y el involucramiento de las personas para poder funcionar (Bonazzi, 1993), también se recurre a la precariedad laboral, a la amenaza del desempleo y al despido como estrategias de ganancia del capital sobre el trabajo (Ségal, 2011).

### **I.3.1 La tipología de la implicación**

Humphrey (1993) realiza un análisis de las consecuencias de la implementación de métodos flexibles de producción en Brasil, particularmente se centra en el impacto de ésta en la utilización de mano de obra y las relaciones de empleo. Considera que, para lograr la implicación de los trabajadores en las prácticas inspiradas en el modelo japonés, se requiere de *“un acuerdo implícito con la dirección con respecto a la estabilidad en el empleo y el reparto de beneficios derivados del aumento de productividad”*. (Humphrey, 1993:24).

Haciendo un recuento de la implicación en el fordismo, el autor señala el papel de los sindicatos en Estados Unidos y Gran Bretaña para lograr convenios que limitaran la libertad de gestión de la dirección de la empresa, en temas como la contratación, el despido, la intensidad del trabajo, la promoción y la redistribución de los trabajadores. Haciendo uso del derecho a ser consultados, los sindicatos estrecharon el área de decisión de la dirección

a temas como el salario, los horarios, las horas extras y los mecanismos de promoción, sin que incidieran en áreas estratégicas que podían aumentar el control sobre los trabajadores.

Alrededor del posfordismo se articulan cambios en la forma de organizar el trabajo, Humphrey encuentra en la industria automotriz de Estados Unidos un mayor número de categorías de trabajadores, realización de más de una tarea, trabajo en grupos, relaciones de empleo flexibles, tales como contrataciones temporales por periodos fijos, horas extras con preaviso breve y la creación de reservas de trabajadores disponibles para trabajar periodos cortos.

Para Coriat (1991: 21-22 en Humphrey 1993:28), la implicación de los trabajadores en una época posfordista *“puede conseguirse mediante tres métodos: la implicación impuesta y controlada, la implicación incentivada y la implicación negociada”*.

La implicación impuesta y controlada tiene su base en el control social, mediante la organización del trabajo, endureciendo los métodos y reforzándolos mediante el uso de la tecnología. El control externo, la rutinización del trabajo, los círculos de calidad, serían los mecanismos para mejorar la calidad y la productividad, lo cual aproxima a un taylorismo asistido por la informática que no favorece una producción de calidad.

La implicación incentivada se relaciona con el modelo japonés, la organización del trabajo se realiza de acuerdo con principios de flexibilidad horizontal, vertical y multifuncionalidad. Los incentivos que generan la implicación no se negocian explícitamente (en un convenio colectivo), dependen del desempeño del puesto de trabajo: empleo a largo plazo, remuneración en función de la antigüedad, bonos o primas por productividad.

La implicación negociada se distingue por la negociación explícita de los acuerdos entre los trabajadores y la dirección, los que se reflejan en el convenio colectivo.

### **I.3.2 La dimensión objetiva de la implicación**

La política laboral mexicana, en el contexto de la reforma laboral aprobada en 2012, da estatus legal a la precarización y a las bajas remuneraciones, pues elimina la estabilidad y permanencia en el empleo al basar las relaciones laborales en el trabajo eventual y por

horas. Entre las características más importantes del mercado de trabajo mexicano se encuentran las siguientes (Esparza y Recéndez, 2014, Belmont, 2014): abaratamiento de los costos y facilidad en los procesos legales de despido, flexibilidad en la contratación y en la jornada laboral, reducción de costos patronales basada en el deterioro de las prestaciones laborales y en la intensidad de la jornada de trabajo.

El proceso de terciarización de la economía y del mercado de trabajo, se acompaña del crecimiento de la pobreza de la población trabajadora, de trabajadores en condiciones precarias y del aumento de la informalidad, lo que ocasiona remuneraciones a la baja y un uso despótico de la fuerza de trabajo. Otras características son el estrechamiento del empleo formal con escasa movilidad interna ascendente, la expansión del desempleo y subempleo, la sustitución de empleos permanentes por temporales y la ausencia de contratos escritos. Recientemente se observan fenómenos como la descentralización de la producción, la extensión de la subcontratación, la instrumentalización del modelo de gestión por competencias, la descentralización de la negociación colectiva y la individualización de la relación salarial.

### **I.3.3 La dimensión subjetiva de la implicación**

El concepto implicación desde una perspectiva sociológica, remite al concepto de *régimen de movilización*, como el conjunto de reglas que permiten mejorar la eficacia de la fuerza de trabajo, haciendo frente a las incertidumbres que afectan a la reproducción del capital (Coutrot, 1998 citado por Ségal, 2011:16). La empresa requiere de un acuerdo profundo entre sus miembros y su apuesta es *“la homogeneización de los puntos de vista, de la sensibilidad y la cultura de los trabajadores, en torno a la racionalidad, la estrategia y los intereses de la empresa tal como los define el equipo de dirección”* (Linhart, 1997:89), tratando de disminuir o eliminar los cuestionamientos y confrontaciones.

Diferentes autores han dado cuenta de cómo las transformaciones del capitalismo se acompañan de cambios que operan en la dimensión subjetiva del trabajo:

Boltanski y Chiapello (2002), señalan que el capitalismo actual se caracteriza por la exigencia de acumulación ilimitada de capital, mediante medios pacíficos. Con la noción de



*nuevo espíritu del capitalismo*, se identifica la manera en que la gestión empresarial opera para crear empresas más eficaces y competitivas: la literatura managerial brinda no sólo estrategias para mejorar el rendimiento de las organizaciones como si fueran una máquina, también incluye una tonalidad moral, es decir, se transmite un “saber ser”, que moldea actitudes y comportamientos, de manera que las nuevas exigencias se hagan deseables, interesantes, excitantes, innovadoras.

Para Durand (2011), la exigencia de competitividad que integra los elementos de precio, calidad y variedad, determina el flujo tenso, es decir, las organizaciones se ven obligadas a entregar las mercancías en la cantidad y calidad requeridas en el instante preciso que exige el cliente. Para concretarse el flujo tenso, es necesaria una reorganización del trabajo, incluye el trabajo en grupo, la movilización mediante el modelo de competencias y la división y fragmentación del mercado de trabajo; el papel de las tecnologías de la información y comunicación es un elemento clave para hacer posibles los imperativos de la competitividad. El objetivo de la implicación forzada, para el autor, sería movilizar la subjetividad de los trabajadores en una actitud activa y ofensiva, para que directores y accionistas tengan mejores resultados, los beneficios para los trabajadores serían compensaciones simbólicas y no salariales, como la concesión de espacios de autonomía y goce en el trabajo. Lo anterior lo lleva a afirmar que *“las condiciones de una nueva servidumbre voluntaria están reunidas”* (Durand, 2011:27).

Zangaro (2011) se pregunta cuál es el impacto del trabajo capitalista en la conformación de la subjetividad actual. Mediante la concepción de la gestión o management como una tecnología de poder y dispositivo de gobierno, argumenta las prácticas de subjetivación en tanto formas de imponer a los individuos modos de conducirse a sí mismos, incluye la formación de una subjetividad funcional a los fines de producción de valor en el capitalismo.

Para Boyer, la gestión de personas posee cuatro características: a) la descentralización de la producción, b) la colectivización de la pericia, c) asalariados calificados y adaptables, y d) relaciones de trabajo cooperativas y favorables a la innovación (Boyer 1993:45 citado por Ségal, 2011:16).

Ségal (2011), llega a la conclusión de la imposición de un modelo de administración de recursos humanos denominado “gestión por competencias”, instrumentalizado mediante la individualización de la relación salarial y la racionalización de las subjetividades. Desde esta perspectiva se percibe la lógica conductista que permea en las nuevas formas de gestión de las personas, patentes en sus instrumentos de evaluación, en la contratación y en los planes de carrera que recompensan el compromiso, la creatividad y la disponibilidad para la empresa, es decir, modelan conductas para favorecer los objetivos de la organización y reconocen a los asalariados más aptos para adaptarse. La autora ubica dos problemas fundamentales: a) se fragiliza la cooperación entre el colectivo de trabajo debido a la competencia a la que son sometidos; b) la individualización del salario fragiliza la relación individuo-empleador.

### ***1.3.3.1 La centralidad del trabajo como componente de la dimensión subjetiva de la implicación***

De la Garza (2000:13) se pregunta cuál es la importancia del trabajo en la constitución actual de subjetividades. Esta pregunta coloca en el centro el concepto de trabajo como una construcción social, es decir, su significado e importancia cambian en el tiempo y en el espacio y adquieren, en consecuencia, características especiales en cada uno de los momentos históricos concretos. Según autores como Dubet, Neffa y Méda, en las sociedades modernas, el trabajo se ha ubicado como la experiencia social central.

Siguiendo a Dubet (2006), se identifican dos grandes tradiciones filosóficas que le confieren dicha centralidad:

a. La economía política inglesa (particularmente el pensamiento de Adam Smith), que coloca al trabajo como un valor central por ser no sólo una fuente de riquezas, sino también la única propiedad de todo individuo. De esta manera, el individuo se pertenece a sí mismo y vende su fuerza de trabajo en una sociedad liberal. La herencia de este pensamiento en la percepción actual, es que el trabajo es la condición de autonomía social más elemental, y en algunos casos, de libertad. Partiendo de este planteamiento, es posible identificar cómo “el trabajo” (en sentido general, que va más allá de la experiencia

concreta de actividad orientada a un fin y empleo actual) aún en condiciones de precariedad (empleo temporal, inseguro, sin margen de negociación ni beneficios sociales, con remuneración baja) es la condición de la autonomía y dignidad. Para Dubet, la noción de sujeto libre lleva a suponer las desigualdades como justas, considerando a los individuos iguales en principio y con la capacidad de ocupar posiciones desiguales en función de su trabajo: el trabajo obliga a ser responsable de uno mismo.

b. Marx y Hegel sitúan al trabajo como realización de uno mismo, es decir, como la expresión por excelencia de la creatividad humana, la vía de objetivación del espíritu. Por medio del trabajo el sujeto se transforma, se produce, se reconoce en sus obras. En el pensamiento marxista, los factores económicos y sociales impiden la realización de uno mismo en su trabajo: el trabajo abstracto, entendido como desgaste de la fuerza humana de trabajo, se reduce a su valor de intercambio, dando lugar a la explotación y a la alienación. Ovejero (2006) critica a las corrientes teóricas que conciben al trabajo como la esencia de la naturaleza humana, pues las considera ideas legitimadoras de la explotación y sacralización del trabajo.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### II.1 Enfoque metodológico

Para Taylor y Bogdan (1984:15), referirse a la metodología es *designar el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas*. Los autores identifican dos perspectivas teóricas principales: el positivismo y la perspectiva fenomenológica; la primera busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, con independencia de los estados subjetivos de los individuos. La perspectiva fenomenológica busca entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor, es decir, quiere entender cómo los actores experimentan el mundo, se adentra en las ideas, sentimientos y motivaciones internas.

Los mismos autores señalan que un científico positivista busca las causas de los fenómenos mediante cuestionarios, inventarios y estudios demográficos, que producen datos susceptibles de análisis estadístico. Por su parte, el fenomenólogo utiliza técnicas como la observación participante, la observación descriptiva, la entrevista en profundidad, entre otras.

Sin embargo, la visión dicotómica entre lo cuantitativo y lo cualitativo es puesta en duda: según Hernández y cols. (2010), en los últimos años investigadores como Teddlie y Tashakkori, 2009; Creswell, 2009; Burke, Onwuegbuzie y Turner, 2007; Schwandt, 2006 y Creswell y Plano Clark, 2006, han rechazado tal dicotomía, argumentando que no existe la completa o total objetividad ni la completa o total subjetividad: *“En la realidad y la práctica cotidiana, los investigadores se nutren de varios marcos de referencia y la intersubjetividad captura la dualidad entre la inducción y la deducción, lo cualitativo y lo cuantitativo”* (Hernández y cols., 2010:548).

Se considera que para lograr una perspectiva amplia y profunda de lo que representa el trabajo en ventas, se requiere el uso de una metodología mixta. Para Creswell (2005 citado por Hernández y cols., 2010), los diseños mixtos logran una variedad de perspectivas del problema: la metodología cuantitativa da idea de la frecuencia, amplitud y magnitud de un problema, la perspectiva cuantitativa permite profundizar y entender la complejidad.

Las dimensiones del trabajo se exploran desde la perspectiva cualitativa, aunque se utilizaron también técnicas cuantitativas de recolección de información.

## **II.2 El trabajo de campo como eje de construcción de instrumentos de investigación**

En una primera etapa, de carácter exploratorio (mayo 2014) se diseñó una encuesta que analizó las condiciones y exigencias laborales de promotores y demostradoras de tiendas de autoservicio y su relación con la salud mental. Dicha encuesta se aplicó a una muestra no probabilística de 30 personas. Este acercamiento permitió dar cuenta de la heterogeneidad de formas de contratación en el autoservicio, vista como la distinción entre asociados y externos, la contratación por marcas, agencias o comercializadoras, la contratación por horas, por días, por activación, o por promoción.

Los resultados obtenidos abrieron nuevas interrogantes: 80% manifestó estar contratado por una agencia de outsourcing, 14% por la marca, 3% por el autoservicio y 3% no indicó. Al momento de la encuesta, 87% tenía un contrato temporal y 13% un contrato por tiempo indeterminado. Al 50% de los encuestados se les renovó el contrato mensualmente, al 17% bimestralmente, al 20% anualmente, al 3% trimestralmente y 10% no indicó. 67% tenía una antigüedad de 0.5 a 9 meses, el 20% de 10 a 19 meses, el 6% de 20 a 29 meses y el 7% de 30 a 36 meses. 57% manifestó estar siempre satisfecha con su trabajo, 20% frecuentemente, 17% algunas veces, 3% rara vez y 3% nunca.

Después del análisis de la información, la pregunta central fue la siguiente: ¿qué del trabajo se debe analizar para entender que, aún en situación de precariedad, puede percibirse positivamente?

La revisión teórica permitió explorar tres caminos: a) la gestión de personas, cuyos cambios involucran una movilización de la subjetividad mediante la participación en la toma de decisiones y la identificación con los objetivos de la empresa; b) la psicodinámica del trabajo, la cual se entiende fundamentalmente como la plasmación de la inteligencia para hacer frente a lo real y la construcción de reglas entre pares; c) el proceso de subjetivación, entendido como las formas de imponer a los individuos modos de conducirse

a sí mismos, incluye la formación de una subjetividad funcional a los fines de producción de valor en el capitalismo.

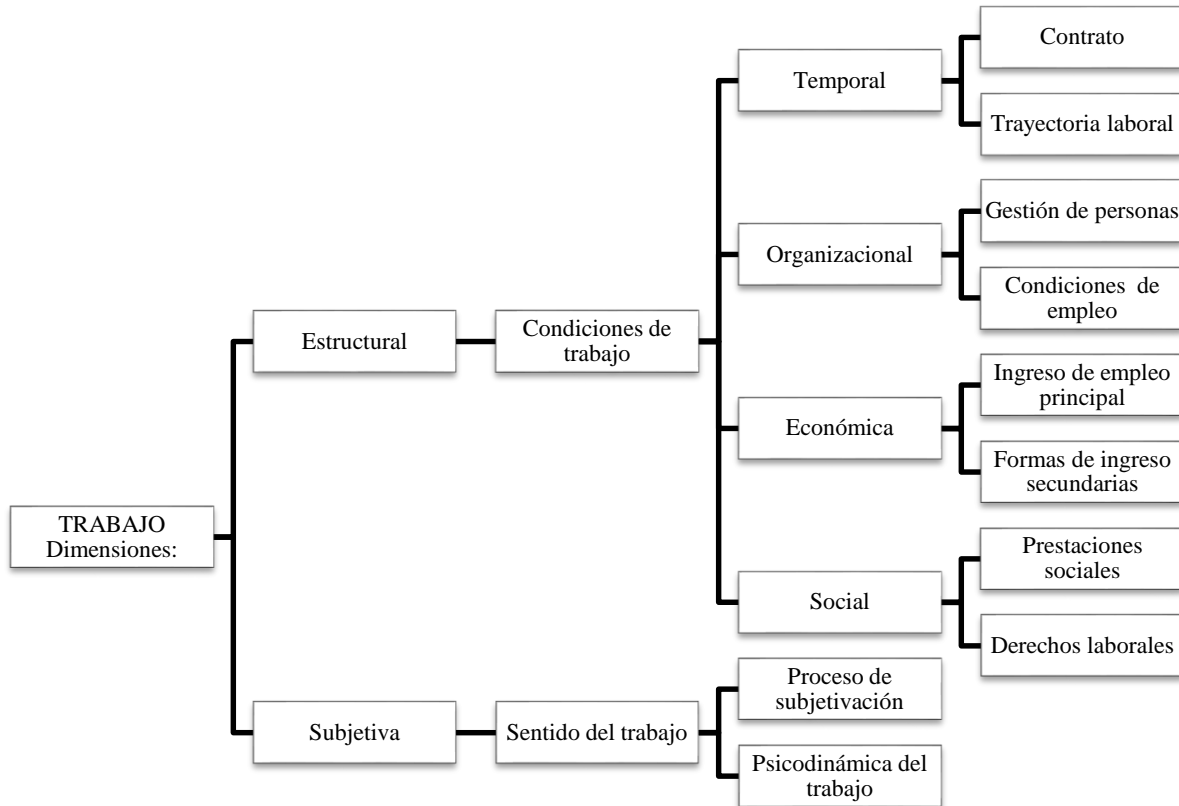
A partir de esta reflexión, surgió una encuesta con cinco apartados: a) datos demográficos, b) familia, economía y tiempo libre, c) empleo y gestión de personal, d) centralidad y sentido del trabajo, e) exigencias laborales y psicodinámica del trabajo. Se trató de un cuestionario de preguntas cerradas, cuyo contenido abarcaba siete páginas; algunos de los reactivos solicitaban la jerarquización de las opciones de respuesta, lo cual representaba mayor tiempo de aplicación. Se realizó un piloteo, aplicando a 10 demostradoras de tres tiendas: Bodega Aurrera Constituyentes, Bodega Aurrera Satélite y Walmart, El Pueblito. El abordaje se realizó directamente en piso de ventas, en pasillos de abarrotes y productos dermatológicos. Como resultado del pilotaje, se optó por reducir la cantidad de reactivos debido a que las trabajadoras son vigiladas por supervisores, gerentes y personal de prevención; ampliar los reactivos que hacen referencia al tipo de contratación (forma y duración del contrato, duración de la jornada); ser más puntuales en los reactivos de opinión (escala tipo Likert) e incluir una sección que explorase el sentido del trabajo que, sin ser una pregunta cerrada, acotara la respuesta y posibilitara la aplicación en un primer encuentro con el informante.

El instrumento final se describe en el apartado: instrumento Trabajo y Subjetividad (ITSUB 2015).

### **II.3 Dimensiones de estudio del trabajo**

En la siguiente ilustración se muestran de manera esquemática las dimensiones de estudio del concepto de trabajo para esta investigación.

### Ilustración 1: El concepto de trabajo, dimensiones de estudio



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de esta investigación se sintetizan en analizar el trabajo como una relación estructura-subjetividad. Sin embargo, la dimensión estructural y la dimensión subjetiva son indisolubles.

El primero de los objetivos particulares de la investigación consiste en enunciar las formas de implicación en tanto estrategias empresariales para interesar y comprometer al personal de ventas externo que labora en autoservicios de la ciudad de Querétaro. Un primer supuesto es que las estrategias empresariales retoman elementos objetivos como la temporalidad de la contratación, y subjetivos como la identificación con la empresa.

El segundo objetivo tiene el interés de entender cómo se construye el sentido del trabajo desde la perspectiva de la complejidad, la cual admite a la incoherencia, la contradicción y el sin sentido como elementos de la subjetividad.

Se considera el enfoque de actores como la herramienta teórico-metodológica más adecuada para analizar la relación trabajo-subjetividad, pues permite ver a los trabajadores en su carácter de sujetos y de actores. Como sujetos, en una posición en donde son influidos por la estructura y ésta determina su acción, y como actores, en donde su acción recrea la forma de dar significado a la estructura.

La construcción de instrumentos de investigación atendió a dos necesidades: a) estudiar las condiciones de trabajo como dimensión estructurante de la subjetividad, mediante un cuestionario de preguntas cerradas (sí/no, respuestas con opción múltiple, escalas tipo Likert); b) incorporar la palabra del actor en el análisis de su entorno social, utilizando la técnica de frases incompletas y las entrevistas en profundidad; de esta manera, las palabras de las personas sirven de base para la construcción del conocimiento.

#### **II.4 Conceptos ordenadores**

Los conceptos ordenadores son:

*Recursos metodológicos que conforman categorías de estudio abiertas a la inclusión y búsqueda de nuevas relaciones entre conceptos, problemas y realidades. Constituyen un primer paso de acercamiento a un tipo de realidad que está difuminada o borrosa. Cuando los conceptos ordenadores se articulan con los elementos de análisis y dimensiones de estudio de un problema de investigación da como resultado una segunda lectura de la realidad que debe ser rearticulada a la luz de las nuevas relaciones que han sido encontradas (Salinas, 2012:86).*

Los conceptos ordenadores que orientan nuestra investigación son los siguientes:

**Implicación:** disposiciones establecidas por la empresa con el fin de interesar y comprometer su personal.

**Condiciones laborales:** conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno (tipo de contratación, jornada de trabajo, horarios, percepciones económicas, prestaciones sociales, puesto y funciones desempeñadas, derechos laborales).



Gestión de personas: conjunto de prácticas por las que el capital, como forma de las relaciones sociales de la modernidad, organiza la fuerza de trabajo y el proceso de trabajo mismo a los fines de la acumulación capitalista.

Subjetividad: proceso que realiza el sujeto, en el que procesa, interpreta y da sentido a la información captada del exterior en un marco de valores, emociones, cogniciones, estética, juicios y razonamientos cotidianos.

Sentido del trabajo: construcción social por medio del cual las personas construyen los términos a partir de los cuales comprenden y lidian con las situaciones y fenómenos a su alrededor. Percepción afectiva-cognitiva de valores que invitan a la persona a actuar de un modo u otro ante una situación particular o la vida en general, confiriéndole identidad y coherencia personal.

Significado del trabajo: cognición multifacética de carácter histórico, dinámico y subjetivo. Sus tres componentes principales son: a) una cognición subjetiva, que presenta una variación individual, reflejando la historia personal y muestra la forma como el individuo interpreta y da sentido al trabajo; b) una sociohistórica que, además de presentar aspectos compartidos por un conjunto de individuos, refleja las condiciones históricas de la sociedad en la cual están insertados y c) una dinámica, como un constructo inacabado, en permanente proceso de construcción.

Centralidad del trabajo: valor atribuido al trabajo y su importancia con relación a otros papeles y funciones de la vida.

Proceso de subjetivación: formas de imponer a los individuos modos de conducirse a sí mismos, incluye la formación de una subjetividad funcional a los fines de producción de valor en el capitalismo.

Psicodinámica del trabajo: inteligencia desarrollada para superar la resistencia que opone lo real del trabajo, comporta un componente individual que remite a la inteligencia inventiva y creativa, y un componente social, que implica un aspecto relacional de reconocimiento de los otros acerca del propio trabajo.

## II.5 Técnicas de recolección de información

En la tabla siguiente se describen las técnicas de recolección de información y los sujetos participantes:

**Tabla 1: Técnicas de recolección de información**

Técnica	Participantes
Entrevista cualitativa	Demostradoras Animadores Promotores Supervisoras Contacto de agencia (Home office)
Cuestionario de preguntas cerradas (si/no, opción múltiple, escala Likert)	Demostradoras Animadores Promotores
Revisión documental	Páginas electrónicas del sector comercio al por menor

Fuente: Elaboración propia

Se eligió la entrevista cualitativa semi estructurada como herramienta para extraer información acerca de condiciones laborales y sentido del trabajo, debido a que brinda la oportunidad de establecer un diálogo flexible y dinámico, acorde a las necesidades del investigador y a las características del entorno en el que se desarrolla la entrevista.

## II.6 Instrumento Trabajo y Subjetividad (ITSUB 2015)

Con base en los resultados de dos acercamientos al trabajo de campo, se diseñó un instrumento que recoge técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación.

Parte I: está integrado por 10 reactivos, a manera de frases incompletas que tienen el objetivo de analizar el sentido del trabajo. Los reactivos son los siguientes:

**Tabla 2. Descripción del ITSUB 2015, apartado I: Frases incompletas**

<b>Reactivo</b>	<b>Objeto de análisis</b>
Lo más importante para ser feliz es	Centralidad del trabajo
Lo que más me gusta de mi trabajo es	Psicodinámica del trabajo
Lo que realmente me molesta de mi trabajo es	Condiciones y exigencias laborales
En mi trabajo, me siento identificada (o) con	Psicodinámica del trabajo
Cuando no tengo empleo	Sentido del trabajo
Pensando en el futuro, me gustaría que mi trabajo	Sentido del trabajo
Las características de un buen empleo son	Significado del trabajo
Lo que más me impulsa a trabajar es	Sentido del trabajo
La actividad más importante de mi puesto es	Psicodinámica del trabajo
Se trabaja para	Sentido del trabajo

Fuente: Elaboración propia

Las pruebas de frases incompletas han sido utilizadas por psicólogos clínicos como una técnica de asociación libre, con la finalidad de explorar ciertos aspectos de la personalidad (por ejemplo, actitudes, aspiraciones, conflictos, preocupaciones). Esta técnica proyectiva consiste en pedir a la persona que lea la primera parte de una frase y que la complete con la primera idea en la que piense. Usualmente, las respuestas son sometidas al juicio de un experto, quién las categoriza con criterios previamente establecidos, por ejemplo, la racionalidad o irracionalidad de las respuestas, el grado de conflicto que presentan, la neutralidad o positividad que muestran. (Grados y Sánchez, 1998)

En el caso del apartado I del ITSUB 2015, las respuestas permitieron establecer categorías analíticas con la finalidad de explorar la subjetividad en el trabajo, sin ser sometidas a juicios de valor.

Parte II: se realizó con base en la propuesta de Guadarrama, Hualde y López (2012:216-217) para el estudio de la precariedad laboral. Los autores señalan los siguientes avances en el conocimiento del tema: es un fenómeno multidimensional y difícil de medir; es un proceso evolutivo que tiende a perpetuarse por una diversidad de factores, como las políticas públicas, los marcos regulatorios y la acción de los agentes sociales. Es un fenómeno que se manifiesta preponderantemente en mujeres, jóvenes y emigrantes. La

dimensión subjetiva de la precariedad ha sido excluida del análisis, por lo cual es importante entender las prácticas sociales y estrategias de los sujetos y actores colectivos.

Los autores muestran una propuesta de análisis de la dimensión objetiva de la precariedad, compuesta por una dimensión temporal, una dimensión organizacional, una dimensión económica y una dimensión social (Guadarrama, Hualde y López, 2012:218):

Dimensión temporal: grado de certidumbre sobre la continuidad del empleo. Se refiere al tipo de relación contractual y los indicadores clave de la duración del empleo.

Dimensión organizacional: control individual y colectivo de los trabajadores sobre el trabajo (condiciones de trabajo, tiempo de trabajo, turnos y calendarios, intensidad del trabajo, condiciones de pago, salud y seguridad).

Dimensión económica: pago suficiente y progresión salarial.

Dimensión social: protección legal contra despidos injustificados, discriminación y prácticas de trabajo inaceptables, y protección social (beneficios de la seguridad social, salud, accidentes, seguro de desempleo).

Parte III: corresponde a reactivos en escala Likert, contruidos con la finalidad de conocer el tipo de gestión de personal, de acuerdo con la clasificación elaborada por Liquidano (2006), investigadora del Instituto Tecnológico de Aguascalientes. (Ver anexo: Fases de la Gestión de personas).

Parte IV: corresponde a reactivos en escala Likert que exploran el trabajo en su dimensión subjetiva.

La escala Likert consiste en una serie de afirmaciones ante las cuales se pide la opinión de los participantes en tres, cinco o siete categorías. A cada categoría se le asigna un valor numérico, que permitirá determinar la dirección de la respuesta: favorable o positiva y desfavorable o negativa; de esta manera el investigador detecta cuál es la actitud de los participantes ante el tema en cuestión.

## II.7 Desarrollo

### a) Entorno

La investigación se lleva a cabo en tiendas de autoservicio de la ciudad de Querétaro y su zona metropolitana. Las cadenas comerciales a las que se tuvo acceso son:

- Cadena Walmart en los formatos Bodega Aurrerá y Supercenter. Las tiendas de autoservicio visitadas fueron: Bodega Aurrerá Las Américas, San Pablo, Constituyentes y Satélite. Supercenter Poniente, Quintana, El Pueblito, Plaza de Toros.
- Tiendas Soriana en los formatos hiper y mercado. Las tiendas de autoservicio visitadas fueron: Quintana, La Capilla y Las Américas.
- Tiendas Chedraui, sucursales Candiles y Centro Sur.
- Tiendas Comercial Mexicana, sucursales Zaragoza, El Pueblito y Plaza del Parque.

b) Criterios de inclusión ITSUB 2015: se invitó a participar a los trabajadores que se encontraron en piso de venta y/o en la entrada de personal de tiendas de autoservicio de las cadenas comerciales Walmart, Soriana, Chedraui, Comercial Mexicana; se observó uniforme, material publicitario, promoción de marca, acomodo, exhibición, degustación o canje de productos. El personal que labora en la promoción de marcas generalmente está contratado por una agencia de promociones (outsourcing) cuyo cliente es una marca o una comercializadora; labora en piso de venta de una o varias tiendas (en una misma jornada) en diferentes cadenas comerciales. Estos dos aspectos dificultan el cálculo del tamaño de la población, por lo tanto, se realizó un muestreo no probabilístico o por conveniencia con un tamaño de muestra de 60 personas, cuya participación fue voluntaria.

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **III.1 El trabajo en los servicios en la Ciudad de Querétaro**

De acuerdo con Solís, Olvera y Uribe (2014), en la década de 1940 Querétaro vivió una profunda crisis económica fruto de la Revolución y de la crisis del sector agrícola, provocando fuertes corrientes migratorias de campesinos y clases medias hacia la Ciudad de México y a los Estados Unidos. Durante estos años, la población se ocupaba fundamentalmente en el sector primario y en los servicios.

El proyecto industrializador de los periodos Cardenista (1934-1940), Avilacamachista (1940-1946) y Alemanista (1946-1952), significó para Querétaro la llegada de capital extranjero, instalándose la industria alimenticia, textil y metal mecánica. La política estatal para atraer capitales se basó en la exención de impuestos, la mano de obra barata y la explotación de las bondades de la ciudad: su ubicación geográfica, la fertilidad de las tierras, su vocación industrial con mano de obra calificada y abundante (específicamente para la industria textil).

Las primeras empresas instaladas fueron La Concordia, Carnation, Kellogg's y Ralston Purina, relacionadas con la tradición textil y agrícola de la ciudad. Para 1950, la industria queretana estaba compuesta por 253 fábricas del ramo de extracción, 8,458 de transformación, 1,650 de construcción y 142 de electricidad (VII Censo General de Población, 1950, en Neri, 2013). El perfil de la mano de obra era predominantemente rural y analfabeta, por lo que el gobierno optó por el establecimiento de instituciones educativas que formaran los recursos humanos para cubrir los requerimientos de la industria.

Durante la década de los sesenta, la industria metalmecánica se establece y afianza en el estado, modificando el perfil económico y socio demográfico de la entidad. (Carrillo y cols. 2013).

Para 1970, se verifica un rápido crecimiento urbano que representa el paulatino abandono de las labores relacionadas con la agricultura y la incorporación a las actividades industriales. En la década de los ochenta las innovaciones tecnológicas y las formas de organización impactan en los procesos de trabajo, aparece la preocupación por la competencia internacional. Para finales de estos años, se promueve la maquila como sector

estratégico, desplazando a la industria textil, editorial y de metales básicos (Carrillo, Martínez y Lara, 2007).

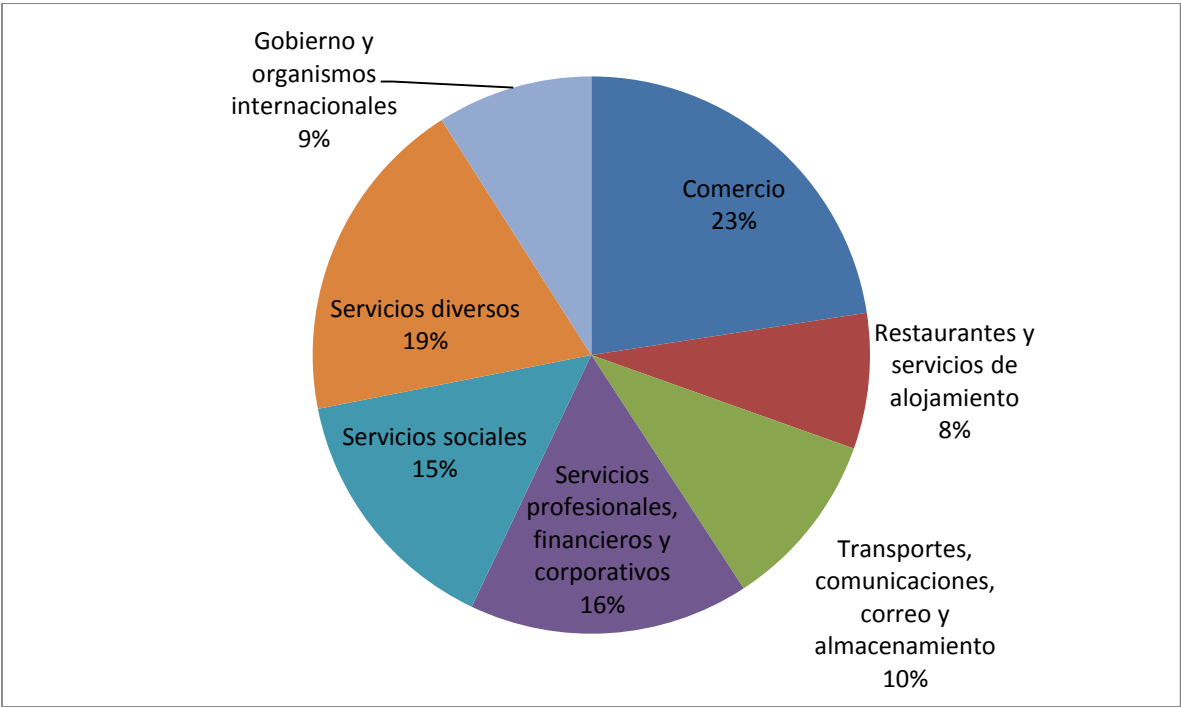
En 1995 y 1997, Querétaro destaca como uno de los diez estados más competitivos, de acuerdo con los criterios de tasas de crecimiento del PIB, montos de inversión extranjera y exportaciones. Para 2001, la actividad manufacturera representa el 33% de la economía, el comercio 19%, el transporte 13% y las actividades de servicios 26% (Arriaga y cols., 2005).

En términos de política industrial promovida por el gobierno estatal, Carrillo y Salinas (2014), señalan un cambio de prioridades: de 1970 a 1990, se apoyó el sector manufacturero; de 1990 a 2003 el apoyo fue para la industria maquiladora; de 2003 a la fecha, las actividades beneficiadas por la política pública son las que los autores denominan Sectores Industriales Emergentes (SIE), incluyen el sector aeronáutico, software, logística y call centers. Los autores identifican una problemática central: los beneficios estatales para los SIE incluyen recursos para infraestructura, consultoría, capacitación y formación (destaca en este sentido la creación de la Universidad Aeronáutica de Querétaro que provee de mano de obra calificada a la industria aeroespacial), sin que exista por parte de las empresas un compromiso a largo plazo con la entidad, puesto que el desarrollo de sus planes de negocio buscan ganancias rápidas y de bajo riesgo, con una visión de corto plazo. Otro de los problemas es que el apoyo a los SIE no necesariamente significa crecimiento económico y desarrollo social. Como ejemplos, las actividades de investigación y desarrollo se mantienen en la empresa matriz, existe un bajo encadenamiento productivo con la industria local (el desarrollo de proveedores locales es mínimo y de bajo valor agregado), la política estatal brinda un significativo apoyo a las grandes empresas, sin que las empresas locales accedan a los mismos beneficios.

De acuerdo con datos del Anuario estadístico y geográfico de Querétaro (INEGI, 2012; INEGI, 2014) entre 2012 y 2014 se registró un crecimiento de 5,839 personas en el total de trabajadores subordinados y remunerados, de los cuales 5,345 (91.5%) se emplearon en el sector terciario. En 2014, el sector terciario representó 58% del total de trabajadores subordinados y remunerados en el estado de Querétaro.

En la ilustración 2, se presenta la distribución porcentual de los trabajadores subordinados y remunerados en el sector terciario en el periodo abril a junio 2014 en el estado de Querétaro, el 23% labora en el subsector comercio, subsector en el que están ubicados los trabajadores que participan en esta investigación.

**Ilustración 2: Porcentaje de trabajadores subordinados y remunerados por subsector del sector terciario en el estado de Querétaro en el periodo abril a junio 2014**



Fuente: Elaboración propia con base en el Anuario estadístico y geográfico de Querétaro (INEGI, 2014)

Como se explicó en el capítulo teórico, se considera la implicación en dos dimensiones: la objetiva permite discutir el cambio en las condiciones de empleo con tendencia a la precariedad; en la subjetiva se analiza la centralidad del trabajo y los dispositivos que modelan subjetividades a favor del capital. Con la finalidad de explicar cómo se manifiestan las dos caras de la implicación en el personal de ventas externo de las tiendas de autoservicio en la ciudad de Querétaro, es útil comenzar explicando el funcionamiento de este tipo de establecimientos comerciales.



### **III.2 El marketing promocional marca la pauta del empleo en autoservicios**

Se entiende como marketing promocional las actividades comerciales y de comunicación persuasiva que tienen el objetivo de estimular directa e inmediatamente la demanda a corto plazo y la venta de productos y servicios. Busca crear una estrecha relación entre marca y consumidor, mediante la experiencia del producto, por medio de la transmisión de información, demostración, degustación, presentación y comunicación de productos en un punto de venta.

Entre los objetivos del marketing promocional están el incremento de ventas, contrarrestar las acciones de la competencia, conseguir nuevos clientes, potenciar la marca, lanzar un nuevo producto, crear fidelidad en el consumidor y conseguir un mayor alcance en diferentes sectores económicos. De esta manera, es importante la temporalidad, pues marca el ritmo e intensidad del trabajo; por ejemplo, de octubre a enero se contrata personal de juguetería, alrededor del día de las madres se organizan promociones como la quincena de la belleza, en los meses de junio y julio se contratan promotores para el departamento de papelería, etc. Este fenómeno puede ser nombrado como “marketing promocional orientado al comercio de temporada”.

Las técnicas utilizadas en el marketing promocional son las siguientes: organización de eventos de animación, concursos que incentivan la participación de los consumidores, programas de fidelización (p. ej. tarjetas de descuento por número de visitas), promociones económicas (cupones, 2X1), promociones de productos (muestras gratis o sampling, más producto al mismo precio, degustaciones, regalos, etc.).

Los actores sociales que intervienen en el marketing promocional son los siguientes:

- a) personal operativo: demostradoras, demo vendedoras, asesoras de ventas, edecanes, demo edecanes, animadores, promotores, mercaderistas, vendedores;
- b) marcas o comercializadoras;
- c) tiendas de autoservicio;
- d) agencias de contratación.

La agencia de contratación puede o no ser una empresa especializada en la implementación de planes promocionales: las agencias de subcontratación prestan exclusivamente el servicio de contratación de personal, las agencias especializadas en marketing promocional cuentan además con infraestructura organizacional: personal de

oficina que diseña, monitorea y reporta a la marca las incidencias en la estrategia de ventas, personal de operación en campo (supervisores) y personal de oficina (reclutamiento, nóminas), equipos de comunicación y sistemas de control de ruta, almacenes, material promocional y de degustación, vehículos, entre otros.

El marketing promocional se rige primordialmente por criterios provenientes de la racionalidad económica, que basa su éxito comercial en el trabajo de las personas. A lo largo del capítulo se mencionarán las estrategias de disminución de costos laborales, así como las formas en las que el trabajo humano genera valor para marcas, agencias y cadenas comerciales, sin que se favorezca la condición social de los trabajadores. Se afirma que el eje articulador de las expectativas mercantiles de agencias, marcas y cadenas comerciales es la relación de subordinación que existe con los trabajadores de ventas. Las participantes lo describen en los siguientes términos:

*“Hay productos que se comercializan únicamente con la comunicación de la demostradora y el acomodo del promotor, la labor de la persona es más importante que los anuncios o la publicidad. (...) En la interacción con el cliente, las demostradoras descubren nuevas maneras de usar los productos que promocionan: asar la carne, sazonar el pescado en el caso de un concentrado de pollo. La demostradora le da ideas al cliente y el cliente a ella, así descubren nuevos usos”.*

Supervisora A, comunicación personal, 13 de abril de 2015

*“A todos nos están generando más trabajo. No se contrata más personal para atender un mayor número de tiendas y todavía agregan más productos (...) si antes éramos cuatro promotoras y un jefe, ahora es una sola promotora y un jefe”.*

Promotora C, comunicación personal, 22 abril 2015

*“No, si a ti no te contratan para que nada más estés parada mostrando tu linda cara. Por ejemplo, si la tienda vende sin demostradora 600 piezas de café a la semana, tu meta es vender 1200 piezas”.*

Demostradora H, comunicación personal, 03 de marzo de 2015

### III.2.1 El papel de las cadenas comerciales en México

Según León (2007), el origen del modelo de venta directa en autoservicios remite a las tiendas denominadas *trading post*, en Estados Unidos, las cuales manejaban gran variedad de artículos y contacto directo entre el consumidor y los productos. El autoservicio se incorporó por primera vez con Clarence Saunders en 1916 en Memphis, Tennessee; la tienda Piggli Wiggly fue la primera que ofreció la venta de productos refrigerados y utilizó la publicidad como medio de comunicación de las marcas. La tienda pronto se convirtió en un grupo de franquicias con más de 2,300 establecimientos, sin embargo, la crisis de 1929 dejó a Saunders en bancarrota.

La denominación supermercado se originó en Nueva York con las tiendas King Kullen, las cuales basaban su estrategia en la venta de productos a precio de costo y otros con márgenes de ganancia entre cinco y veinte por ciento. Las tiendas Big Bear en Nueva Jersey fueron las primeras en colocar a la venta artículos eléctricos además de productos alimenticios.

Desde su inicio, las estrategias de venta incorporaron las actividades publicitarias para atraer mayor número de clientes. De acuerdo con el autor, entre 1936 y 1940 se quintuplicó el número de supermercados en Estados Unidos. Los elementos que contribuyeron al éxito de este tipo de establecimientos, fueron: a) el abaratamiento de los costos operativos al ocupar fábricas abandonadas para la exhibición masiva de productos, b) ubicación estratégica para tener mayor afluencia de clientela, c) compra de grandes volúmenes de mercancía, d) venta al contado. Las consecuencias directas de los cambios organizacionales en el comercio, fueron la modificación de los hábitos de compra en los consumidores estadounidenses y el crecimiento en las ventas.

En el caso de México, el arribo y consolidación de los supermercados se presentó entre los años setenta y ochenta, que se vio favorecida por la emigración del campo a las ciudades, la urbanización, el crecimiento demográfico, el empleo y el incremento del poder adquisitivo de los trabajadores. Hoy el éxito de las cadenas comerciales se acompaña también del declive de las formas tradicionales de venta al menudeo, como mercados, tianguis, misceláneas, etc. (León, 2007).

Las prácticas de la cadena comercial Walmart son importantes (entre otros factores) porque sus establecimientos representan el 68% del total de tiendas de autoservicio. En un país que se caracteriza por los bajos salarios y la pérdida del poder adquisitivo en amplios sectores de la población, el éxito comercial de esta cadena se basa en los siguientes elementos:

- Política de precios bajos, en específico en su formato Bodega Aurrera, consiguiendo de esta manera la lealtad de sus clientes. Esta política se vincula con: a) su poder de compra b) su intervención en el proceso de manufactura de productos (Hernández, 2008:13-14)
- Incrementos en la productividad basados en la disminución de costos laborales. Como lo menciona Hernández (2008:30), sus prácticas son: *“ofrecer salarios demasiado bajos, proporcionar pocas horas de trabajo, no pagar las horas extra y otorgar una mínima seguridad social a sus empleados”*.
- El control sobre sus proveedores. Para los fines de este trabajo, se señala que, con base en su poder de compra y posicionamiento de marcas, orienta las prácticas laborales de marcas y agencias de contratación.
- Su cultura corporativa orientada a la satisfacción del cliente.

González (2005 citado por Hernández, 2008:31) estima que *“Walmart ahorra 785 millones de pesos anuales al no pagar salarios ni prestaciones a 20,000 cerillos y 12,500 viene-viene que trabajan sólo por la propina en las sucursales que operan en México”*.

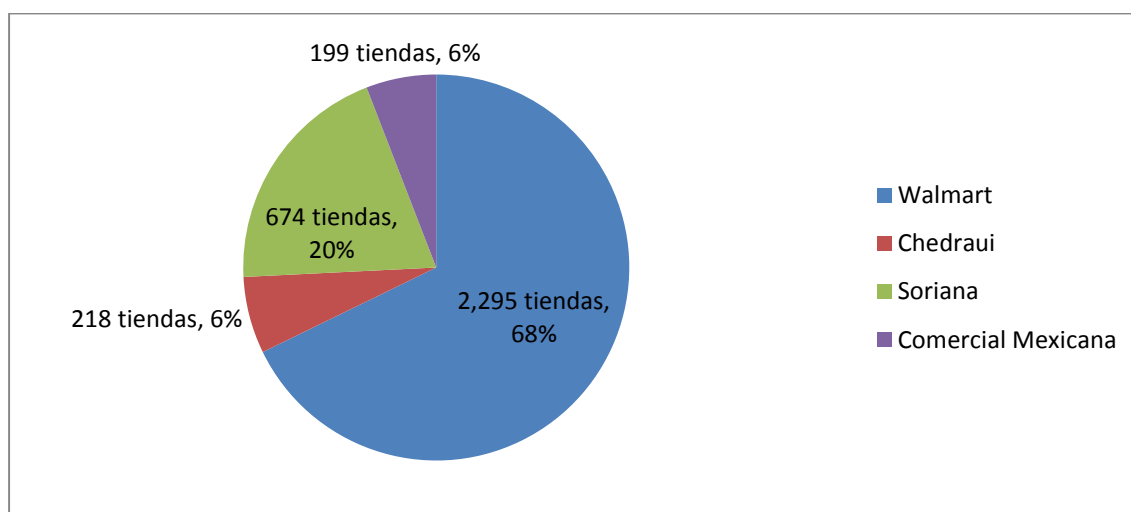
Por otro lado, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) reconoce una tendencia creciente en las ventas: excluyendo las nuevas aperturas, entre octubre de 2014 y septiembre de 2015, se incrementaron 4.4 puntos porcentuales. Sin embargo, datos del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) señalan la relación inversa entre el crecimiento de las empresas comerciales y las remuneraciones reales por persona:

*Por el lado de la demanda interna, la dinámica del consumo privado se vio reflejada en el nivel de los ingresos de las empresas comerciales; en el primer trimestre de 2015, los ingresos de las empresas al por mayor y al por menor*

tuvieron un incremento anual de 4.59 y 5.28 por ciento, respectivamente (-0.06 y 2.86%, en ese orden, un año atrás). No obstante, las remuneraciones reales por persona que otorgaron las empresas tuvieron resultados negativos; en el periodo enero-marzo de 2015, las de al mayoreo y al menudeo bajaron 0.46 y 1.08 por ciento, correspondientemente (0.64 y 4.04%, individualmente, en el mismo lapso de 2014). (CEFP, Boletín electrónico no. 15)

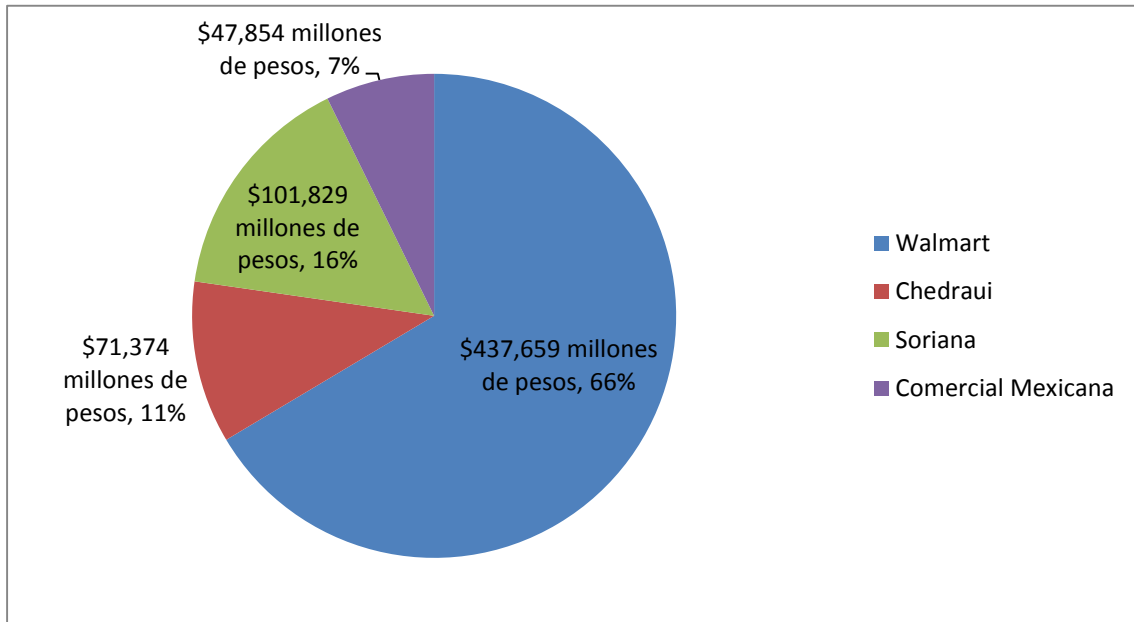
Se presentan a continuación algunas ilustraciones que ayudan a entender la importancia de las cadenas comerciales en el país:

**Ilustración 3: Distribución de tiendas según cadena comercial**



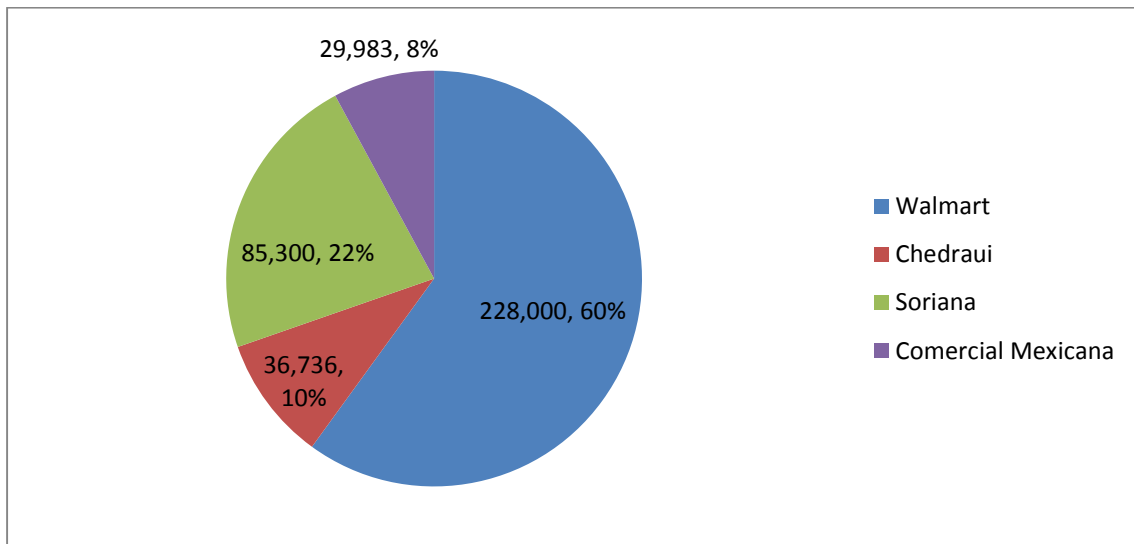
Fuente: Elaboración propia con base en la consulta de las páginas electrónicas de las cadenas comerciales.

**Ilustración 4: Ingresos en 2014 por cadena comercial (valores y porcentajes)**



Fuente: Elaboración propia con base en la consulta de las páginas electrónicas de las cadenas comerciales.

**Ilustración 5: Empleados directos según cadena comercial**



Fuente: Elaboración propia con base en la consulta de las páginas electrónicas de las cadenas comerciales.

Según datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el total de trabajadores asegurados a nivel nacional en el sector comercio en diciembre de 2014 fue de 3,543,646 personas. El total de empleados asegurados de las cadenas comerciales Walmart, Chedraui, Soriana y Comercial Mexicana en 2014 fue de 380,019. Según datos de la AMAPRO, las cincuenta agencias que cuentan con su certificación generan 120,000 empleos directos. La suma total es de 500,019 personas, cifra que representa la séptima parte del total de asegurados en el sector comercio a nivel nacional.

### **III.3 El trabajo en el marketing promocional: trabajo atípico, trabajo precario.**

Para Reygadas (2011), los conceptos atípico y precario caracterizan el trabajo en la época contemporánea en México. Lo atípico se refiere especialmente a lo que queda fuera del trabajo industrial clásico, por ejemplo, el trabajo a domicilio, el tele trabajo, el trabajo consistente en la manipulación de símbolos e información, el trabajo en *call centers*, el trabajo con nuevas formas de organización y de relaciones entre empresas, trabajadores y consumidores. Por otra parte, se entiende por empleo precario aquél que es inestable, sin contrato, con salario bajo, sin prestaciones, con jornadas irregulares, a tiempo parcial o con jornadas excesivas, con malas condiciones de trabajo, sin seguridad social, violatorios de los derechos laborales, con nula o reducida negociación colectiva. El autor indica que no hay una relación de causa-efecto entre ellos:

*En algunos casos el trabajo se ha vuelto atípico, sin volverse precario; en otros se ha precarizado, sin que se alteren las maneras de trabajar; en otros no se ha presentado ninguna modificación importante, y en muchos casos más se ha modificado la naturaleza del trabajo al mismo tiempo que se vuelve más inestable, inseguro y precario (Reygadas, 2011:23).*

#### **III.3.1 Trabajo atípico**

Según Guadarrama, Hualde y López (2012), en el trabajo atípico se agrupan los empleos fuera de la regla: el trabajo temporal, de tiempo parcial, a domicilio, nocturno, el autoempleo, el outworking y el empleo ilegal o disfrazado. Para García (2011), el trabajo

atípico se trata del trabajo temporal, discontinuo, en horas no habituales, a tiempo parcial o a domicilio, incluye también el empleo subcontratado y el autoempleo.

A continuación, se explican las dimensiones de lo atípico que caracterizan el trabajo en el marketing promocional con base en las categorías desarrolladas por Reygadas (2011).

### ***III.3.1.1 La incidencia de otros actores en el proceso de trabajo***

Más allá de ser una relación dual entre empleados y patrones, la presencia de un tercer actor (el cliente) en el proceso de trabajo marca el inicio de la complejidad como un elemento característico del análisis del trabajo en el marketing promocional. “El cliente”, refiere una serie de relaciones de subordinación en las que se desdibujan las obligaciones patronales (no así la prerrogativa patronal de hacerse obedecer) y se refuerza la responsabilidad del trabajador en nombre de la “satisfacción del cliente”. De esta manera, “el cliente” en abstracto, toma las formas concretas del gerente de tienda, del jefe de piso, del vendedor y gerente regional de la marca, del supervisor de la agencia, de la supervisora de la tienda (promonet en la cadena Soriana) y del consumidor final, atravesando otro tipo de relaciones como las que se dan con el personal de prevención, cajeros y otros asociados.

En el conjunto de relaciones entre cliente y proveedor, las cadenas comerciales son el cliente final, cuya satisfacción es lo más importante, pues de ellas depende el posicionamiento de una marca en el mercado. La injerencia del cliente en el proceso de trabajo del personal de ventas es determinante para entender una de las dimensiones de la precariedad que esta investigación resalta: la precariedad en el nivel de las relaciones sociales, que será analizada líneas abajo.

Una característica de los supermercados o autoservicios es el sistema de *jale*, que se entiende como la vinculación profunda entre el proveedor y el cliente con la finalidad de abastecer de manera inmediata o *justo a tiempo* los productos que el consumidor final prefiere. El sistema *jale* es opuesto al sistema *empuje*, pues en el segundo, la producción en masa genera inventarios excedidos (Cfr. Hernández, 2008:13).

Durand (2011:56-57) refiere que, en su origen, el sistema de producción Toyota tomó como referencia al supermercado estadounidense, por considerar la intervención del cliente como un elemento más de la producción, con las siguientes consecuencias: a) el



consumidor manda e impone sus deseos desde el principio, b) cada estación de trabajo está obligada a entregar en el tiempo y volumen que exija su cliente.

*Un supermercado es, efectivamente, un lugar donde el consumidor puede encontrar las mercancías que necesita en el momento en que las necesita y en las cantidades que requiere. (...) En cuanto a los empleados de la tienda, resulta claro que ellos deben preparar y organizar las mercancías de tal manera que los consumidores puedan venir a comprar en el momento que así lo deseen (Ohno, 1988 citado por Durand, 2011:56-57).*

En este sistema de *jale*, se localiza la importancia del personal externo del área de ventas. El promotor (de marca o de agencia) es el encargado de trasladar el producto desde el área de recibo hasta el piso de venta. La Supervisora A, comenta los cambios en la organización del trabajo en los autoservicios:

*“Antes los reportes se enviaban en fax, los pedidos se levantaban en block, hacías un sugerido y el jefe de abarrotes lo capturaba (si estaba de buenas) en sistemas. Ese lo tenías que enviar por fax y tardaba 15 días. El pedido debía ir firmado por la tienda, se mandaban firmadas por paquetería a la empresa. (...) La bodega era de las marcas, estaban apiladas las tarimas del producto. Ahora las cabeceras se negocian en el Corporativo, cuestan entre 2 y 3 mil pesos y ya no hay almacén: llega el producto, se recibe y el promotor tiene que meter a piso de venta inmediatamente. El pedido de cajas se pide por sistema, de acuerdo al promedio de ventas”*

Supervisora A, comunicación personal, 13 de abril de 2015

La supervisora B indica el cambio de perfil del personal de ventas, que sugiere cambios en su nivel de calificación y competencias:

*“Anteriormente contratabas un promotor que nada más fuera a bodega, sacara el producto de bodega y lo colocara. Ahora no, ahora buscas un especialista en mercadeo que ya no es un promotor, ya se le llama especialista en mercadeo porque tiene que tener habilidades en computación, celular con whatsapp, con ciertos megapíxeles de resolución, que tenga un nivel de preparatoria porque ya te entienden mejor los conceptos. El que es cargador y que te va a colocar, ese ya no te funciona, tienes que buscar más. (...) Se requiere evidencia de la estancia, de que estás*

*en piso y de tus ofertas. En el perfil del candidato se especifica experiencia, celular, acceso a internet, Outlook. (...) La demostradora ya es una consultora... Esto significa que la gente debe estar más capacitada si quiere trabajo. Tiene que estar dispuesta a capacitarse en línea con Access, Skype. Si no pasan las evaluaciones se les penaliza el bono 30%, a la segunda 50% y a la tercera oportunidad te sacan”.*

Supervisora B, comunicación personal, 13 de abril de 2015

La diversidad de *clientes* y los diferentes mecanismos de control, complejizan en trabajo de demostradoras y promotores:

*“El promotor la tiene más difícil, tiene que llegar y reportarse con un jefe y le tiene que sellar de qué llegó, al supervisor también y tiene que dar por supuesto todas las ventajas a su marca, tiene que buscar que su marca quede bien exhibida y bien arreglada (...) Luego a la supervisora le tiene que reportar todo: las agencias tienen hoy una nueva modalidad para controlar que es el teléfono por el whatsapp y la ubicación, también traen una aplicación que se llama store check (...) Los promotores llegan a las 6:00 de la mañana para que todo esté colocado. Es un control muy estricto para que la marca esté funcionando y que los precios estén actualizados. ¿De qué me sirve negociar los precios más baratos si no están bien en piso de venta? (...) El promotor no sólo verifica sus etiquetas, también monitorea los precios de la competencia. Así el cliente está bien informado de lo que está pasando en el mercado y en su plaza (...) La labor de la demostradora que busca la agencia es que el producto suba las ventas. Ella tiene que demostrar que ella vendió esos productos. Por ejemplo, esta niña entró a las 10:53, si ella entra a las 11:00 ella es cumplida. Acuérdate que ellas tienen que llegar con anticipación, porque si hay mucha cola en la caja, cómo va a sacar su ticket de que entró. Por dónde le busques, los empleados están bien controlados”*

Supervisora D, comunicación personal, 29 de julio de 2015

### ***III.3.1.2 Diversidad de esquemas de salarios, prestaciones y formas de contratación***

Las investigaciones sobre el trabajo en autoservicios, delimitan el lugar que ocupa en la estructura social el personal de ventas externo. Longo (2012:378) ubica tres extremos: a) la clase trabajadora con empleos registrados y estables, que goza de salarios altos y es representada por sindicatos, b) los trabajadores con empleos inestables, no registrados, con

sueldos por debajo o iguales del salario mínimo, con pésimas condiciones laborales y que no se encuentran sindicalizados, c) en medio de ambos extremos se encuentran los trabajadores con empleos registrados, pero atravesados por las políticas que precarizan el mercado laboral de manera “legal”. Aquí se ubican los trabajadores terciarizados, subcontratados o con inestabilidad laboral, con condiciones de trabajo precarias y salarios levemente superiores al mínimo.

En la diversidad de esquemas de contratación del marketing promocional, existen marcas en las que sus departamentos de mercadotecnia y publicidad se concentran en el diseño y planeación de las estrategias de ventas, dejando la operación en punto de venta a las agencias de contratación. Otras empresas eligen contratar de manera directa a su personal y se hacen cargo de la supervisión de su operación tienda por tienda. Una tercera modalidad es emplear de manera directa ciertos puestos y mediante agencia a otros.

A partir de los resultados del instrumento “Trabajo y Subjetividad (ITSUB 2015)”, se encontraron dos diferentes figuras patronales: la marca y la agencia de promociones. Los participantes contratados por marca representaron el 42%, mientras que los contratados por agencia el 58%.

La estrategia de negocio, las políticas internas, las negociaciones con las cadenas comerciales, son elementos que inciden en tomar la decisión de emplear directamente o terciarizar.

Iranzo y Leite (2006:404) definen la subcontratación laboral como:

*Todas las formas de contratación donde no existe una relación de dependencia o subordinación entre el contratante y el contratado, o bien esta responsabilidad es transferida a un intermediario, por lo que también es definida como externalización o terciarización.*

Las autoras hacen mención de que éste no es un fenómeno nuevo, sino que ha existido a lo largo de la historia del capitalismo, sin embargo, adquiere relevancia en el marco de las reformas flexibilizadoras realizadas por los Estados en las que la protección social de los trabajadores se ha relajado, al disminuir sus derechos laborales. La forma de

subcontratación que conocemos actualmente, nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta.

La relación laboral tradicional basada en la subordinación directa se ve sustituida por nuevas modalidades, como las empresas de empleo o trabajo temporal, las contratistas y las cooperativas de trabajo asociado (Iranzo y Richter, 2012:42). El uso de empresas de trabajo temporal o agencias de contratación, posibilitan un ahorro significativo en cuanto a costos laborales, pues se evitan las indemnizaciones por despido al tratarse de contratos temporales (aun cuando se trata de puestos de carácter permanente).

Existe una asociación encargada de agrupar, representar a las agencias de promociones, se trata de la Asociación Mexicana de Agencias de Promociones (AMAPRO), organismo que ofrece una certificación con base en el cumplimiento de normas, obligaciones patronales y de calidad en los rubros de: constitución de la agencia, normas, impuestos y contribuciones, política de ingresos y gestión de calidad. Según la página electrónica de AMAPRO, cuentan con 50 empresas certificadas, que generan 120,000 empleos directos.

La revista merca 2.0 publica para el año 2014 su ranking de agencias de promociones: en el lugar uno se encuentra Grupo Prom, en segundo lugar Promo Conceptos, en el tercer lugar MP Marketing Group y en el lugar cinco Top Marketing.

La supervisora D da cuenta de las formas de negociación entre marcas y cadenas comerciales que dan lugar al arranque de una promoción y consecuentemente, a la contratación temporal de personal operativo mediante una agencia:

*“A nivel global lo que hace la cadena, por decir un Walmart le dice a la agencia... primero Walmart lo que hace es posicionar los productos en el mercado, pero él los compra, Walmart los compra en forma de alto mayoreo y Walmart los distribuye. Vamos a dar un ejemplo para que sea más fácil: Walmart compra palomitas y la marca negocia con Walmart ¿qué te gusta? siete trailers de palomitas, los compra Walmart, pero Walmart negocia con el comprador (vendedor) de la marca el precio más bajo. La marca le dice OK, ahí te van, hacemos el trato, te voy a pagar tanto. Y las palomitas te llegan a ti y cuando tú las pases por cajas, me pagas a mí. -No te pagan de inmediato, se paga lo que se vende, pero no hay casi devoluciones, casi ninguno acepta devoluciones-. Walmart*

*es el que dice, ahora sí, yo distribuyo a toda mi República Mexicana como yo quiera las palomitas, ahí no tiene injerencia la comercializadora, pero negocian y le dicen bueno, pero tú me das la promotoría, tú me mandas gente para que me arregle tu producto”.*

Supervisora D, comunicación personal, 29 de julio de 2015

De esta manera se argumenta que es una negociación mercantil entre una marca y una cadena comercial la que da lugar a la creación de fuentes de empleo. En el caso de la subcontratación mediante agencia, las personas son incluidas en uno de los productos de la cartera de servicios, es decir, se contrata una promoción y de manera accesoria, se contratan personas.

### **III.3.2 Trabajo precario**

#### ***III.3.2.1 Precariedad: concepto y dimensiones***

La producción académica da cuenta de los grandes cambios en el mundo del trabajo: *El derecho del trabajo dejó de tener como finalidad exclusiva la protección del trabajador, y pasó a incorporar entre sus objetivos la productividad, la competitividad y la generación del empleo. Esta tendencia condujo a hablar de un “nuevo modelo de relaciones de trabajo” entre cuyas características están la pérdida de derechos respecto al modelo anterior y la baja incidencia del movimiento sindical* (Iranzo y Richter, 2012:40).

Otros autores lo expresan en términos más simples: *“la reducción del costo social de reproducción de la fuerza de trabajo, como mecanismo fundamental para restablecer y aumentar la rentabilidad social del capital”* (Noriega y cols., 2008:2). Cuando la racionalidad económica impera sobre lo social, el trabajo se vuelve un artículo de comercio y deja de ser un derecho y un deber sociales (LFT, art. 3).

Aun cuando los dispositivos de gestión de personas pretendan desdibujarla, existe una relación asimétrica entre empresarios y trabajadores: la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo permite dar certeza a los empresarios al programar sus costos laborales de acuerdo a las fluctuaciones del mercado. Sin embargo, la certeza de unos significa la

incertidumbre de los otros, arrebatándoles el control de su futuro (Bilbao, 1999 en Iranzo y Leite, 2006).

En el marco de las transformaciones del trabajo, la precariedad se ha vuelto un tema de interés. Mora (2011:161) señala que:

*El creciente interés en el tema se sustenta en la hipótesis según la cual los procesos de reestructuración económica y productiva desencadenados por la globalización y las políticas de cambio estructural están transformando las relaciones entre capital y trabajo en forma sustantiva. En el centro del debate está la ruptura de la relación entre empleo y bienestar social.*

Es decir, en la heterogeneidad del mundo del trabajo, el nuevo régimen de organización del trabajo está sustentado en la inestabilidad y la inseguridad, lo cual debilita la integración social y conduce a la exclusión social (Guadarrama, Hualde y López, 2012:214).

Rojas y Salas (2011) realizan un estudio del significado de la precariedad en el contexto mexicano, en el que ofrecen el estado del debate sobre la precariedad. Uno de los autores mencionados es Guy Caire, quien en 1982 da cuenta del deterioro de condiciones laborales a partir de la eliminación de derechos laborales en Francia; las manifestaciones del empleo precario serían el trabajo no declarado, ciertas formas de trabajo a domicilio, el efectuado por aprendices, el trabajo por tiempo determinado, eventual, mediante agencias de trabajo temporal, el subcontratado y el realizado a tiempo parcial de manera involuntaria.

Rodgers y Rodgers en 1989 (citados por Rojas y Salas, 2011), atienden el carácter multidimensional de la precariedad. La primera dimensión sería el grado de certidumbre respecto a la continuidad del trabajo; la precariedad estaría presente en la corta duración del contrato o bien, en un elevado riesgo de despido. La segunda dimensión refiere a la noción de control sobre el trabajo (individual o colectivo) con respecto a las condiciones, salario o ritmo de trabajo. La tercera dimensión refiere a la protección legal y a la organización colectiva.

Los estudiosos de la precariedad señalan que hasta ahora se cuenta con herramientas analíticas que deben ser mejoradas, pues son conceptos “*espejo, pero a la inversa*” (Guadarrama, Hualde y López, 2012), o “*nociones residuales*” (Rojas y Salas, 2011), es decir, se basan en la comparación con los modelos ideales. Desde esta perspectiva, el empleo precario agrupa empleos de duración determinada o con alto riesgo de perderlo, empleos con un limitado o nulo margen de negociación por parte de los trabajadores, empleos sin acceso a la seguridad social u otros beneficios sociales, o empleos con baja remuneración. Los modelos ideales serían el trabajo estándar, típico, regulado, protegido; el problema es que, en México, el trabajo tipo “sociedad salarial” –estable, regulado, protegido- nunca ha sido el modelo predominante.

La categoría precariedad remite tanto a las condiciones laborales, como a sus implicaciones sociales y subjetivas, lo cual desafía a los investigadores a adentrarse no sólo en cómo las transformaciones laborales y económicas inciden en lo social, sino también, en cómo lo subjetivo y lo social ha transformado la realidad económica y laboral (García, 2011). Es importante incorporar el estudio de las *experiencias de precariedad* para dar cuenta de cómo el sujeto se transforma en actor.

García (2011) dirá que el énfasis en la precariedad tiene la ventaja de colocar en el centro a los trabajadores y sus condiciones laborales, mientras que Mora (2011) señala que el concepto permite poner en perspectiva histórica la centralidad de las instituciones para favorecer los procesos de integración laboral y social.

La producción académica (Paugam, 2000 citado por Longo, 2012; Amable, 2000), se interesa en la dimensión psicosocial de la precariedad. Amable coloca como una dimensión de la precariedad la indefensión de los trabajadores, no en términos legales, contractuales o de seguridad social, sino en el nivel de las relaciones sociales en el ámbito del trabajo, las cuales producen experiencias de trabajo concretas, que comportan en los sujetos una forma de vivenciar y comprender el trabajo (Amable, 2000:125).

Por su parte, Paugam atiende las formas de contratación, la calidad del empleo y la satisfacción en el trabajo. Así, el empleo precario se caracteriza por la incertidumbre y la imposibilidad de prever el futuro profesional, por la vulnerabilidad económica, por la

restricción de derechos sociales y por la ausencia de un debido reconocimiento material y simbólico por la actividad que se realiza. (Paugam, 2000 citado por Longo, 2012:379).

Las relaciones sociales precarias en el ámbito laboral se caracterizarían por una situación de indefensión de los trabajadores ante la prerrogativa del patrón de determinar el uso de la fuerza de trabajo (privilegio de las relaciones laborales en las que existe *per se* un vínculo de subordinación):

*Temporality is the most visible variable of work precariousness, referring to employment instability, but behind it, as secondary properties, there is a network of relationships, employment practices, which also negatively impact health: abuse of authority, excessive demands, exploitation, feeling of unfairness, impotence and defenselessness, lack of freedom, fear, suffering, etc.”*<sup>1</sup> (Amable, 2000:109).

En este mismo sentido, es pertinente la aportación de Dejours (2012) cuando afirma que la salud mental en sí misma depende de la organización del trabajo. Para el autor el trabajo colectivo, la cooperación, el respeto, la comprensión, la comunicación orientada a los acuerdos está asociada a una buena calidad de vida. Por otro lado, la evaluación individual del desempeño, la calidad total y la subcontratación en cascada, han producido un deterioro de la salud mental, ocasionando daños psicopatológicos y la aparición de suicidios en el lugar de trabajo.

Al respecto, Hernández (2008:55) va más allá del enfoque legal, económico y sociológico de la precariedad, para situarse en lo que denomina “precariedad laboral como estrategia corporativa”, que para el caso de la trasnacional Walmart designa el deterioro de las relaciones laborales, la estrategia de emplear a un núcleo seguro de trabajadores y a otro grupo de trabajadores temporales, externos o subcontratados, para crear una reserva de empleo adaptable rápidamente a sus necesidades sin tener que asumir el costo de la fuerza laboral permanente. Con el nombre de abuso corporativo laboral, señala situaciones como

---

<sup>1</sup> La temporalidad es la variable más visible de la precariedad laboral, en referencia a la inestabilidad del empleo, pero detrás de él, como propiedades secundarias, hay una red de relaciones, prácticas de empleo, que también afectan negativamente la salud: abuso de autoridad, demandas excesivas, la explotación, la sensación de injusticia, impotencia e indefensión, la falta de libertad, el miedo, el sufrimiento, etc.



el atraso y la restricción de pagos, la coacción de mandos superiores para que se trabajen horas extras, los días de descanso obligatorios que se laboran, despidos sin responsabilidad para la empresa, condiciones de trabajo inseguras, entre otras.

Abonando a la discusión de la precariedad en las relaciones sociales dentro del ámbito laboral, se encuentra Longo (2012), quien ubica tres dimensiones de la precariedad: a) la precariedad del trabajo, que se materializa en la degradación de los trabajos (simplificación y rutinización de tareas), el aumento del despotismo, la desubjetivación de la producción y la contratación de trabajadores sobre o subcalificados; b) la precariedad del empleo, entendida como la capacidad de flexibilizar la contratación y el despido, así como del uso de la fuerza de trabajo en dos sentidos: 1. Flexibilidad interna: jornada laboral, espacio de trabajo y tareas a realizar, 2. Flexibilidad externa: subcontratación, terciarización; c) la precariedad de las relaciones laborales, que se manifiesta en la fragmentación del colectivo y la prohibición o ausencia de organizaciones sindicales representativos de los intereses de los trabajadores.

La autora propone el concepto de “ámbitos laborales precarios” para señalar la existencia de los espacios laborales en los que la precariedad es una característica, es decir, supera la concepción de precariedad como una característica individual exclusiva de los trabajadores. En los ámbitos laborales precarios, se configuran ciertas relaciones entre los trabajadores, que condicionan los marcos de acción y organización.

### ***III.3.2.2 La precariedad en el marketing promocional: subcontratación y doble subcontratación***

Marcas posicionadas en el mercado internacional, con empleados que disfrutan de beneficios respaldados por contratos colectivos, hacen uso de las agencias de subcontratación con la intención de obtener ahorros en sus costos laborales, como la eliminación de indemnizaciones por terminación de la relación laboral con responsabilidad para el patrón, reducción de costos de reclutamiento, selección y contratación, reducción de costos operativos, entre otros (Iranzo y Richter, 2012). Se señala el caso de una demostradora de reconocida marca de cereales que ha trabajado para la misma marca

durante ocho años, mediante diferentes agencias y con contratos bimestrales. Menciona que, entre uno y otro contrato, “la marca” le otorga ciertos días de descanso (máximo una semana), garantizándole la continuidad de la relación laboral, pero recibiendo un finiquito en cada término de contrato.

Iranzo y Richter hacen una fina observación: *“Las legislaciones que han posibilitado el funcionamiento de las ETT (empresas de trabajo temporal) han provocado un quiebre en la noción jurídica de patrono, pues éste puede serlo quien no recibe el servicio y no ejerce la potestad de mando”* (Iranzo y Richter, 2012:43-44). Para entender el señalamiento de las autoras, se usará el término “doble subcontratación”, abarca dos condiciones:

1. La subcontratación, que de acuerdo con el artículo 15 apartado A de la LFT, es el régimen 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. Un ejemplo del régimen de subcontratación es el siguiente:
  - Los promotores de la línea de productos Nescoffee son contratados mediante la agencia “Cósmica Promociones”.
  - El contratante es alguna de las personas morales asociadas a la marca Nescoffee.
  - El contratista y patrón es la agencia Cósmica Promociones.
  - Nescoffee tiene la obligación de fijar las tareas a Cósmica Promociones y supervisar el desarrollo de los servicios u obras contratadas.
2. La doble subcontratación consiste en que el personal contratado para desarrollar las labores del marketing promocional, desempeña su trabajo en el espacio físico de un tercer elemento: la tienda de autoservicio. Considerando únicamente a los trabajadores de ventas externos, que laboran para marcas y cuyos patronos son las agencias, la cadena comercial no es ni patrón, ni contratista, ni contratante. En el ejemplo, el promotor de Nescoffe es

contratado por C3smica Promociones, puede tener uno o varios supervisores contratados por Nescoffee, por C3smica Promociones, o incluso por ambos. Sin embargo, al desempe1nar su trabajo en una tienda de autoservicio, las cadenas comerciales se han atribuido el privilegio de mandar y hacerse obedecer. A pesar de que no existe relaci3n laboral con la cadena comercial, 3sta posee una prerrogativa exclusiva de los patrones: la potestad de mando que se origina en la relaci3n mercantil entre cadena comercial y marca. Recordando que la cadena comercial posiciona los productos de una marca y la marca es el cliente de la agencia de promociones, se tiene en el mismo escenario laboral:

- Un *cliente rey*: la cadena comercial.
  - Una marca cuyo inter3s es aumentar sus ventas y m3rgenes de ganancia a trav3s de mantener buenas relaciones con las cadenas comerciales.
  - Un *patr3n maniatado*: la agencia de contrataci3n, con menores m3rgenes de ganancia que una marca y con la necesidad de conservar a su cliente para garantizar su participaci3n en una nueva promoci3n.
  - Un trabajador con sobrecarga de tareas y m3ltiples jefes, con una vigilancia endurecida por los avances en las tecnolog3as de la informaci3n y comunicaci3n.
3. Se hace 3nfasis en la existencia de un vac3o legal en la regulaci3n de la subcontrataci3n, consistente en la ausencia de l3mites en las pr3cticas desp3ticas de marcas y cadenas comerciales, generando en los trabajadores la percepci3n de ser explotados y tener un estrecho margen de defensa de sus derechos (ver apartado: Cuarta dimensi3n de lo precario: relaciones sociales y organizaci3n del trabajo).

Esta din3mica de creaci3n de fuentes de empleo en el marketing promocional, da lugar al problema que se1ala Mora (2011:193):

*Las empresas podr3n ser m3s competitivas y los mercados m3s eficientes, desde el punto de vista de las posibilidades de contrataci3n y despido, tanto como de gesti3n*

*del proceso productivo y de minimización de costos, pero no desde la lógica de la integración social y el desarrollo de la ciudadanía laboral.*

### ***III.3.2.3 Primera dimensión de la precariedad: grado de certidumbre respecto a la continuidad del trabajo***

En México, la Ley Federal del Trabajo fue reformada en el año 2012 para flexibilizar la contratación de personas. Al comparar el texto del artículo 39 vigente y anterior, se observa la inclusión de nuevas formas de contratación: a) por periodo de prueba, b) por capacitación inicial, c) por tiempo indeterminado discontinuo.

Ségal (2015) se pregunta ¿qué modelo de competitividad y qué tipo de productividad se configura en la reforma? Desde su punto de vista, la reforma gira en torno al surgimiento de un nuevo modelo productivo orientado a la finanza, que impacta sobre la desregulación de los derechos laborales. De este modo la rentabilidad financiera de la empresa se vuelve una prioridad sobre lo social.

El análisis de la reforma precisa considerar tres elementos: a) el apuntalamiento del régimen económico y político neo-liberal mediante una fuerte intervención del Estado en la redefinición de las relaciones laborales, b) los soportes ideológicos que mitifican la empresa y que intervienen en la reorientación de la política de empleo y c) el dominio de la lógica económica sobre lo social y lo político, lo cual se expresa en el interés supremo de asegurar la continuidad de la empresa mediante estrategias que reducen los costos laborales y fiscales y relajan las obligaciones patronales con el propósito de hacer atractivos los territorios para la inversión. (Belmont, 2014:2).

Las “precisiones” establecidas en los textos reformados de los artículos 39 y 42 de la LFT, denotan la racionalidad económica que orienta la política laboral mexicana, racionalidad que deja de considerar el significado del trabajo temporal, discontinuo, intermitente, en la vida de las personas. Esta investigación tiene el objetivo de ofrecer elementos que permitan entender las consecuencias de estas formas de empleo. ¿Qué significa tener un contrato por tiempo indeterminado discontinuo?, podría ser un contrato por tiempo indeterminado con menos de cinco días laborales a la semana, o un contrato por

tiempo indeterminado que ocupe el verano, las fiestas decembrinas o cualquier otra temporada. En cualquiera de los casos, las percepciones económicas de este tipo de contratos deberían considerarse el complemento de un ingreso principal, pues difícilmente podrían solventar las necesidades básicas de una familia (de acuerdo con los resultados del ITSUB 2015, catorce de los sesenta participantes trabajan entre 3 y 4 días a la semana. Trece de las catorce personas (93%) ganan menos de \$5,200.00 mensuales).

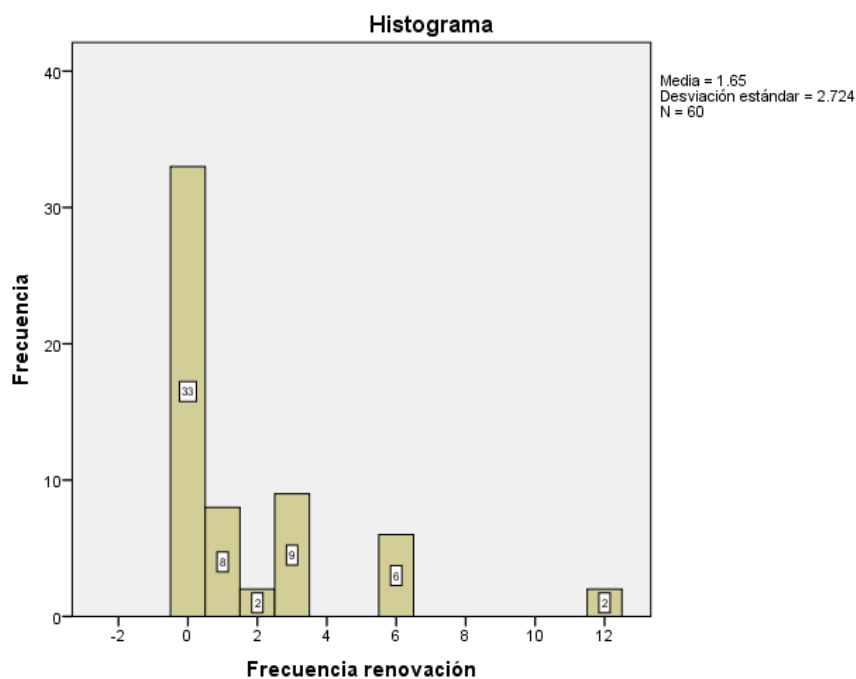
La suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo es regulada por el artículo 42 de la LFT. Una de las causas de suspensión que libera de responsabilidad al patrón es la conclusión de la temporada para la cual se contrató. Parece simple y lógico, pero puede prestarse a lo que Iranzo y Richter (2012:44) denominan un *supuesto falso*:

*Siendo que éstas (las agencias de empleo temporal) sólo deben proporcionar fuerza de trabajo para operar en situaciones eventuales, temporales o extraordinarias, se las emplea para colocar mano de obra en puestos de carácter permanente y lo único realmente eventual y temporal es el propio trabajador.*

Uno de los indicadores del tipo de contratación observado en el marketing promocional, es la renovación del contrato. En el trabajo de campo, ante la pregunta “¿Existe renovación de contrato?”, se ofrecieron dos opciones de respuesta: Sí y No. El siguiente reactivo fue: “Si su respuesta fue Sí, ¿cada cuándo se le renueva el contrato?”.

A 27 de las 60 personas encuestadas (45%) se les renueva el contrato, en la siguiente ilustración se muestra la periodicidad de la renovación (las 33 personas que se grafican en “0” corresponden a las personas que indicaron no tener renovación de contrato).

### Ilustración 6: Periodicidad de la renovación de contrato



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

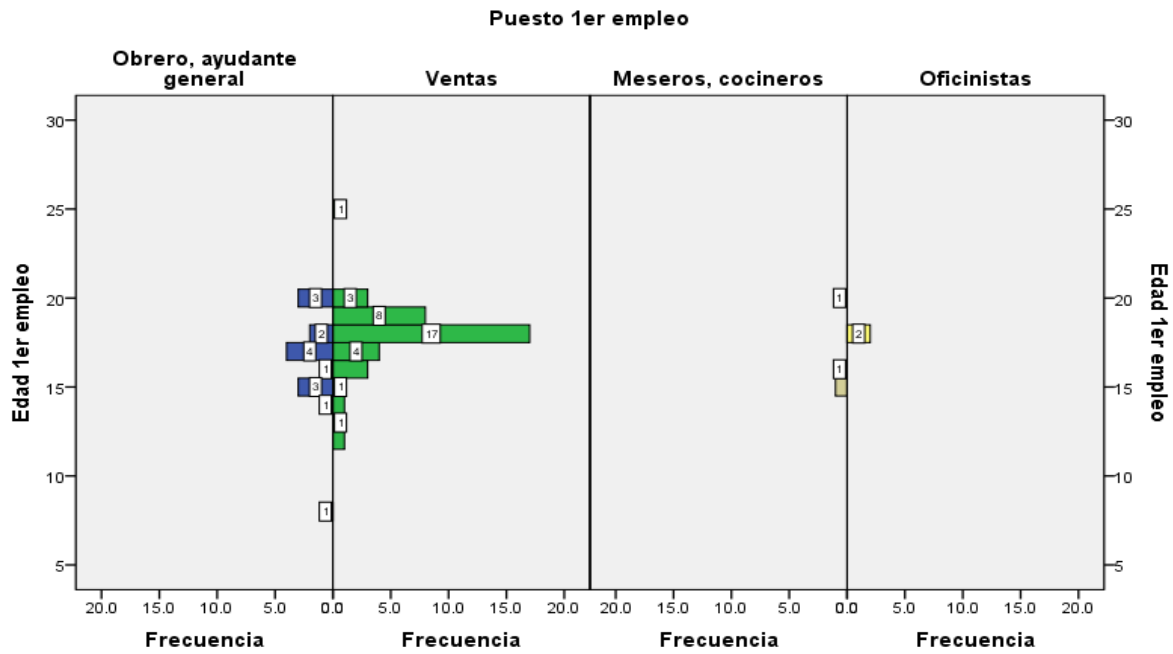
La renovación de los contratos de las personas encuestadas tiene lugar mensual, bimestral, trimestral, semestral y anualmente.

Se encontró que las marcas contratan con mayor frecuencia por tiempo indeterminado. Las agencias de contratación ofrecen contratos por tiempo indeterminado y contratos temporales con duración de uno hasta dieciocho meses.

Se presenta un breve análisis de las trayectorias laborales de los participantes, tomando como base los datos obtenidos en el instrumento ITSUB 2015, con respecto al primer empleo y a los tres últimos empleos (los datos originales que arrojó el instrumento son: empresa, duración y puesto desempeñado).

Cuarenta de los sesenta encuestados indicaron que comenzaron su vida laboral en un puesto relacionado con las ventas en edades que oscilan entre 12 y 25 años.

**Ilustración 7: Distribución de frecuencias de la edad de inicio de la vida laboral, según el puesto desempeñado en el primer empleo**

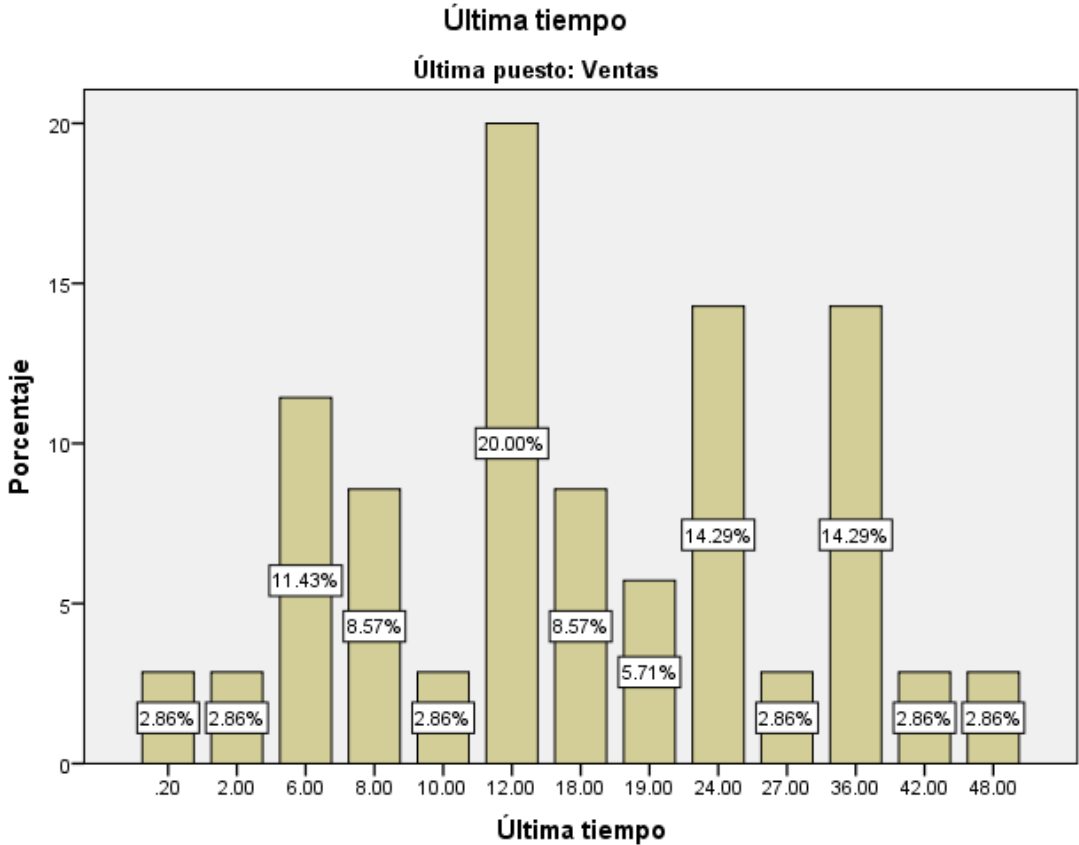


Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Con respecto al último empleo, el 28% del total de entrevistados informa no haber tenido un empleo previo al actual. 58% trabajó en un puesto relacionado con ventas con una duración de entre una semana y cuarenta y ocho meses, el 14% restante corresponde a las personas que laboraron como obreros y/o ayudantes generales, meseros, cocineros o profesionistas independientes.

La siguiente ilustración muestra la duración de los contratos de las personas que se desempeñaron en el área de ventas en su último empleo. El 57% de ellas contó con un contrato menor a dieciocho meses.

**Ilustración 8: Duración del contrato (meses) de las personas que laboraron en puestos relacionados con ventas en su último empleo (empleo previo al actual)**

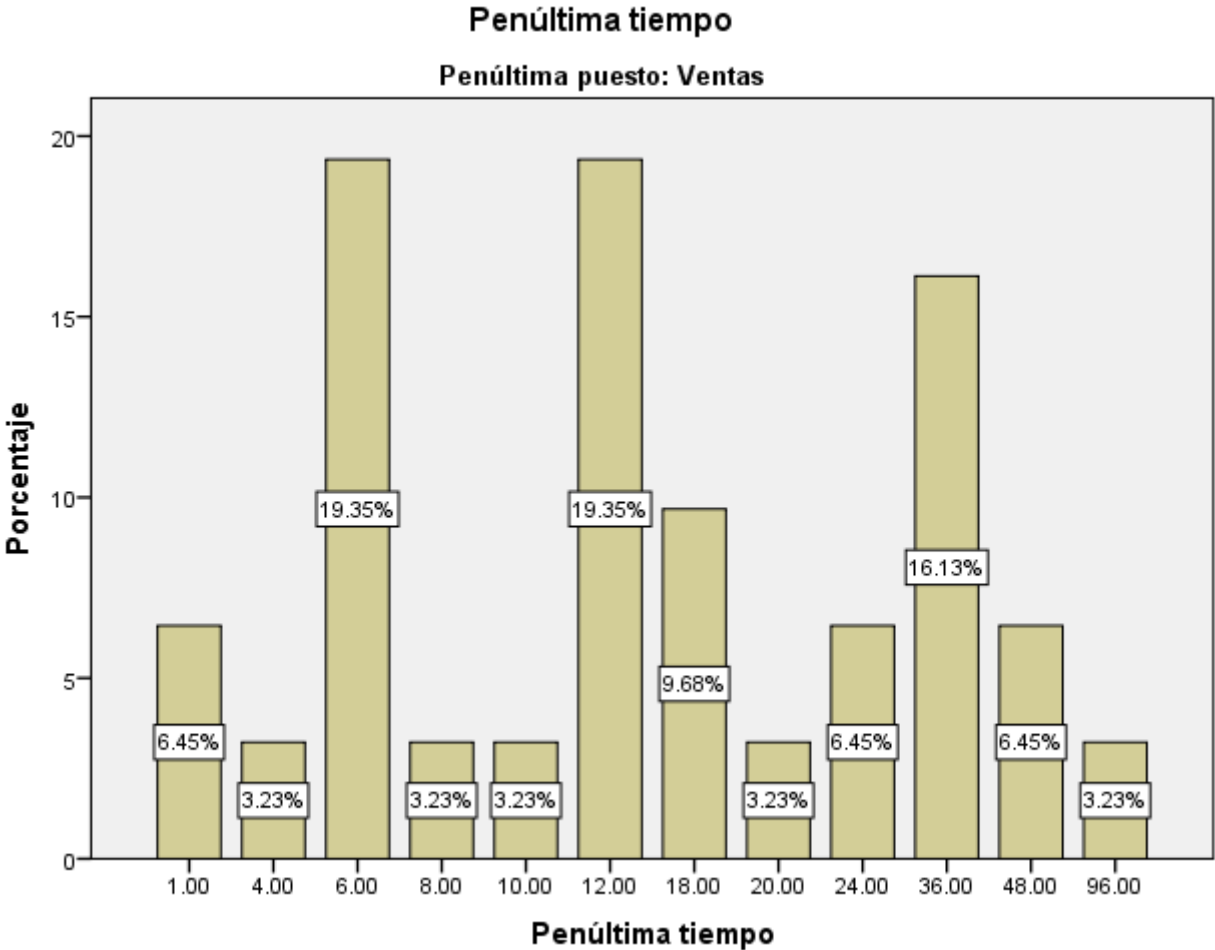


Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015



El 35% de los participantes señalaron no haber tenido un empleo anterior al último. 52% tuvieron un empleo en el área de ventas, mientras que 13% tuvo empleos ajenos al área de ventas. El 55% de los trabajadores del área de ventas tuvo un contrato menor a doce meses de duración en su penúltimo empleo.

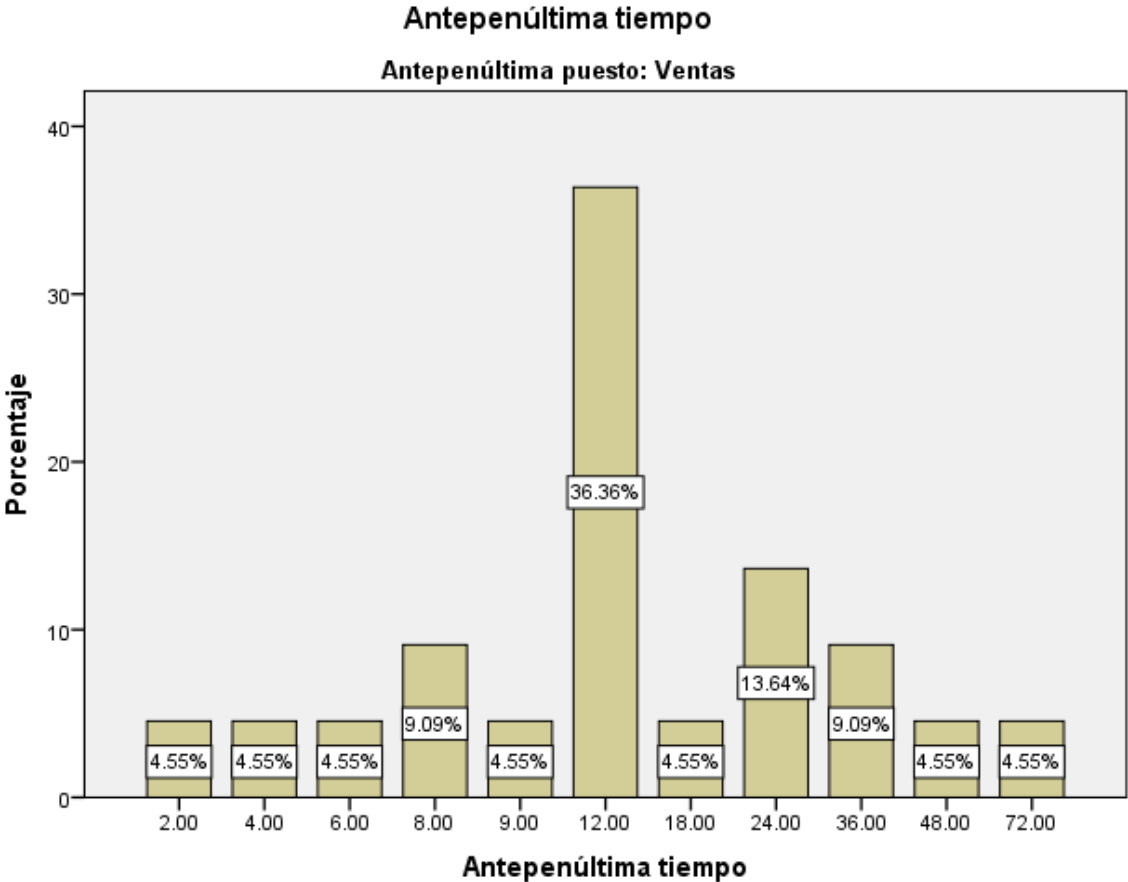
**Ilustración 9: Duración del contrato (meses) de las personas que laboraron en puestos relacionados con ventas en su penúltimo empleo**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

El 53% de los participantes indicaron no contar con un antepenúltimo empleo, 37% señaló haberse contratado en el área de ventas y 10% como obrero, ayudante general o mando medio. La duración de los contratos de quienes trabajaron en ventas en su antepenúltimo empleo oscila entre dos y setenta y dos meses, siendo el 74% contratos menores a doce meses.

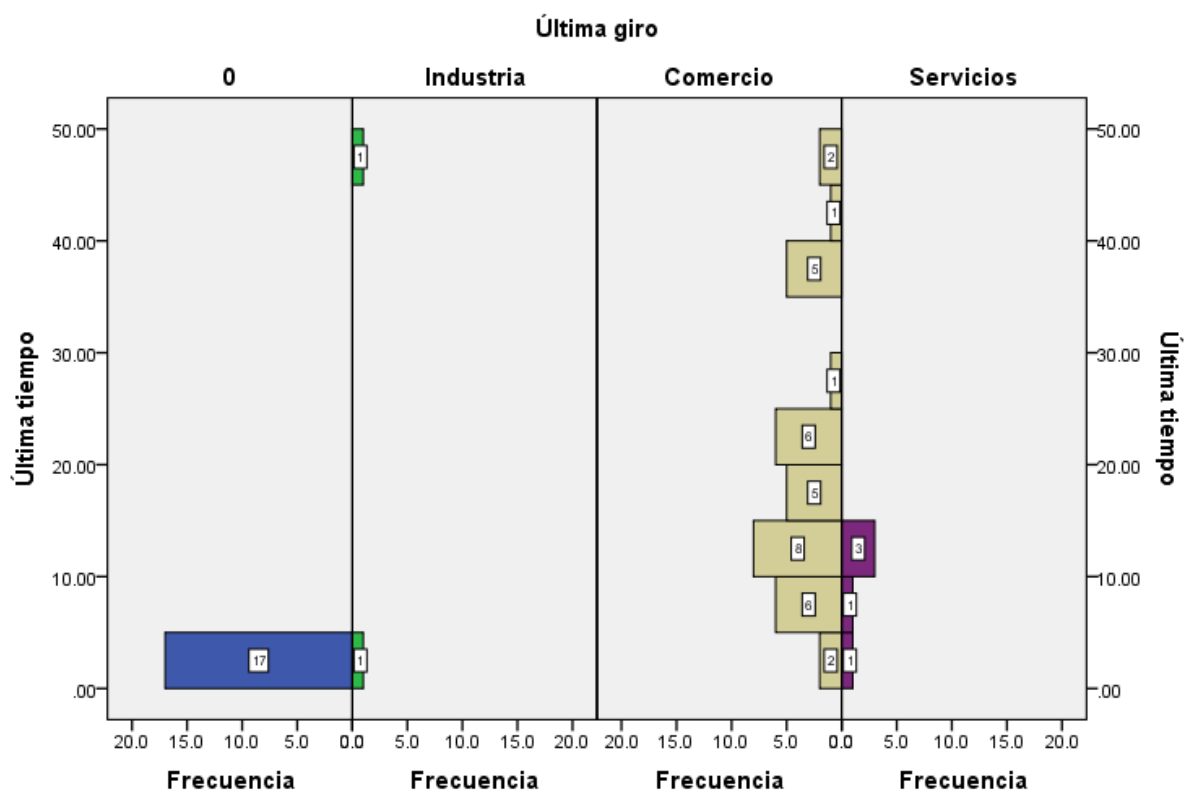
**Ilustración 10: Duración del contrato (meses) de las personas que laboraron en puestos relacionados con ventas en su antepenúltimo empleo**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

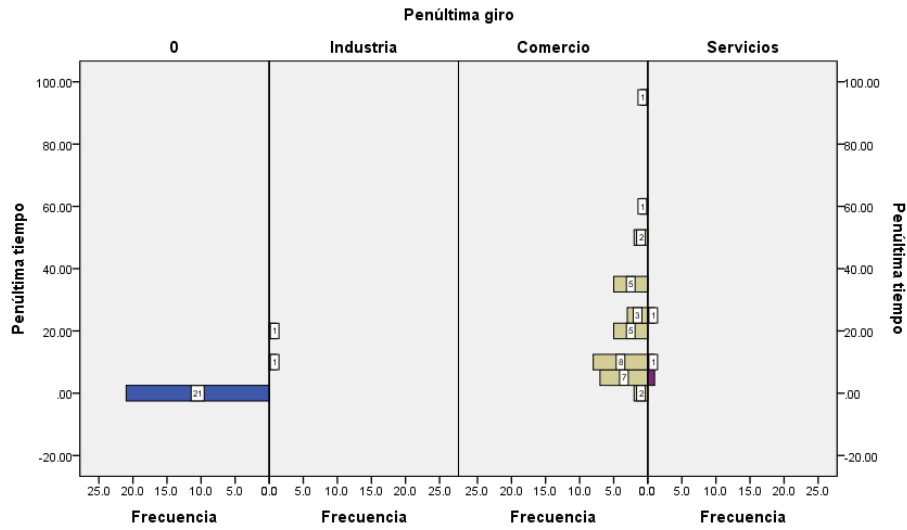
Se muestra a continuación la representación gráfica de la duración de los contratos en el último, penúltimo y antepenúltimo empleo del total de encuestados, dividido por sector de actividad económica. La frecuencia representada en la columna “0” corresponde a aquellos que no han tenido un empleo como el descrito en el título de la ilustración (último, penúltimo, antepenúltimo).

**Ilustración 11: Distribución de la duración de los contratos (en meses) por sector de actividad en el último empleo**



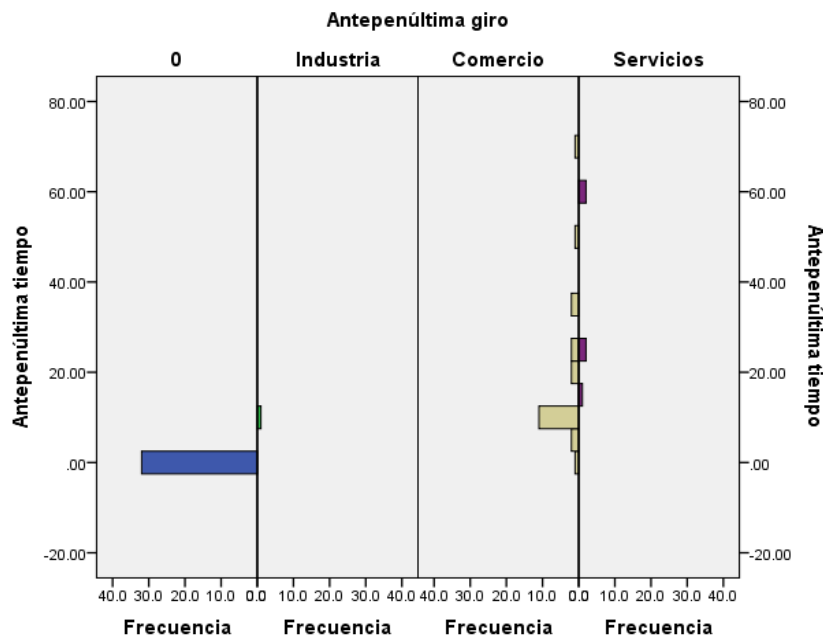
Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

**Ilustración 12: Distribución de la duración de los contratos (en meses) por sector de actividad en el penúltimo empleo**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

**Ilustración 13: Distribución de la duración de los contratos (en meses) por sector de actividad en el antepenúltimo empleo**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Si se observan las ilustraciones de la duración de los contratos por actividad económica y se divide la temporalidad en tres segmentos (0 a 20 meses, 20 a 40 meses y 40 a 60 meses), en los tres casos (último, penúltimo y antepenúltimo empleo) el segmento de 0 a 20 meses posee el mayor número de contratos. Por lo tanto, a pesar de que existan contratos por tiempo indeterminado, el periodo de tiempo que una persona permanece en una empresa, con frecuencia es menor a 20 meses.

Con base en los resultados de los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados en esta investigación, es oportuno resaltar los siguientes puntos:

La temporalidad de las fuentes de empleo que “se crean” en el marketing promocional, está basada en una estrategia de mercado, paralelo a lo que señala Ramos (2015:118) en una empresa de manufactura electrónica en Jalisco:

*Para las empresas contratistas, el constituir una parte de un proceso de encadenamiento global ha implicado colocar a su personal, principalmente al operario de producción, en una situación de incertidumbre y precariedad. De la misma forma que crean en ciertos momentos de altas de la producción grandes cantidades de empleo, así estos empleos concluyen de un momento a otro. De lo que depende la contratación y permanencia de un puesto de trabajo es de la demanda directa del mercado, de contar con clientes más o menos permanentes, de que los proyectos no concluyan antes de lo esperado.*

Se detecta un problema: a pesar de que se trate de contratos por tiempo indeterminado, en la práctica, las agencias (y cada vez más las marcas) del marketing promocional ofrecen empleos temporales, que a través de la idea de “promoción” reorientan el sentido del trabajo para el personal operativo de las tiendas de autoservicio.

Esta idea de trabajar por “promoción” implica también la ineludible necesidad de satisfacer al cliente (agencia, marca y cadena comercial), por lo tanto, además de aceptar un trabajo temporal, los trabajadores se comprometen con la satisfacción del cliente, con la finalidad de asegurar la continuidad de su fuente de empleo, o bien, de aumentar su *empleabilidad* (que la agencia, marca, tienda, otras agencias u otras marcas, lo inviten a trabajar en sus promociones).

Algunos efectos negativos del empleo temporal, se advierten en los siguientes aspectos:

a. Crédito para la vivienda

En cuanto a la utilización del crédito para vivienda, 15 de las 60 personas entrevistadas cuentan con crédito INFONAVIT y/o hipotecario. Una de las dificultades expresadas por los participantes es que no cuentan con la estabilidad laboral necesaria para poder acceder al crédito. Otros aspectos que desfavorables en cuanto al financiamiento de INFONAVIT son: a) existen empresas que registran ante el IMSS a sus empleados con un salario base de cotización menor al real, lo que hace más lenta la acumulación de puntos, b) si se pierde el trabajo y no hay aportaciones patronales en un periodo mayor a dos meses, el trabajador pierde sus puntos y tardará en recuperarlos desde 6 meses hasta 3 años.

b. Vacaciones, prima vacacional, aguinaldo

El artículo 76 de la LFT contempla que:

*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.*

En el artículo 80 de la LFT se establece el derecho a una prima vacacional mínima del 25%, calculada sobre el salario de los días de vacaciones que correspondan según la antigüedad.

El artículo 87 de la LFT señala el derecho a un aguinaldo anual equivalente a por lo menos quince días de salario y la condición del pago proporcional para aquellos que no hayan cumplido el año de servicios.

En el instrumento ITSUB 2015, el 66.7% de los participantes contestó que “No” a la pregunta “He tenido vacaciones pagadas por la empresa en el último año”.

Cada término de contrato con registro ante el IMSS mediante el sistema IDSE, implica para los trabajadores *comenzar desde cero* el conteo de su antigüedad con fines de cálculo de vacaciones, prima vacacional y aguinaldo.

c. Ascensos

La posibilidad de obtener un ascenso está asociada con la calidad del empleo, como forma de reconocimiento del aprendizaje, desarrollo de competencias y capacidad de enseñar a otros desde la propia experiencia.

Ante la pregunta “Mientras ha trabajado en el área de ventas, ¿ha ascendido de puesto?”, el 75% de los participantes respondieron “No”.

**Tabla 3: Mientras ha trabajado en el área de ventas, ¿ha ascendido de puesto?: Distribución de respuestas por puesto en el empleo actual**

**Puesto\*Ascenso tabulación cruzada**

Recuento

		Ascenso		Total
		Sí	No	
Puesto	Vendedor, prevendedor	4	3	7
	Promotor, mercaderista	6	14	20
	Demostradora, demo vendedora, asesora de ventas	2	22	24
	Supervisor	0	2	2
	Animador, decorador	3	4	7
Total		15	45	60

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Como se observa en la ilustración, los puestos con menores oportunidades de ascenso son los de demostradora y supervisor. Los empleos del marketing promocional limitan el desarrollo vertical de las personas.

d. Despidos

Según la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), en caso de despido, los trabajadores tienen derecho a demandar el pago de tres meses de salario por concepto de indemnización constitucional, la prima de antigüedad, a las partes proporcionales de aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y cualquier otra prestación que no se haya cubierto según el contrato individual o colectivo al que esté sujeto el trabajador, de acuerdo a los artículos 48, 87, 79, 80, 162 de la LFT.

De acuerdo al mismo organismo, si un trabajador renuncia voluntariamente, tiene derecho al pago de las partes proporcionales de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional, a la prima de antigüedad y a las prestaciones que estuvieran vigentes en el Contrato de Trabajo o en las Condiciones de Trabajo que regulen la relación con la empresa o patrón.

En el marketing promocional, además de los contratos por tiempo determinado que le dan la posibilidad al patrón de terminar la relación laboral sin tener que brindar una indemnización, es recurrente que se solicite la firma de la renuncia voluntaria en el momento mismo de la contratación. (Ver anexo: Formato de renuncia voluntaria para foráneos)

- **La permanencia de la temporalidad**

Se usa esta frase paradójica para enfatizar el hecho de que las empresas del marketing promocional aumentan su eficiencia con base en la disminución de derechos laborales vía la contratación temporal, al mismo tiempo que necesitan de la fidelidad, la calidad de trabajo y la experiencia de su personal de campo: uno de los casos destacados es el de un promotor de una marca de chocolates y cereales. Tiene 55 años y ha laborado para la misma marca durante 13 años; los dos primeros mediante la agencia Cosmic, los siguientes dos mediante A&P, un año y medio para Basher Shopping, un año más con A&P y los últimos seis años y medio nuevamente con Cosmic Promociones: presenta una *antigüedad fragmentada*, ánimo por conseguir su jubilación, satisfacción por saberse experto en su trabajo y fidelidad a su marca.

Una supervisora indica cómo funciona la temporalidad que se hace permanente:

*“Las niñas de fin de semana es una punta de lanza para terminar la carrera. O es para amas de casa que deben atender a sus hijos y para complementar el ingreso del esposo. Es para cuando a lo mejor estás terminando la prepa y quieres estudiar la universidad y que el trabajo de fines de semana o una supervisión te da para que lo sostengas económicamente, pero en realidad no hay mucho crecimiento, son muy pocos los puestos. Difícilmente pudieras lograr un patrimonio, depende mucho de a qué agencia llegues, pero sí está complicado (...) Hay chicas que me dicen “tengo años y no he podido sacar mi casa”. Si estamos hablando de una empresa como Procter que ahorita tienen Ariel, 3 meses en Downy,*



*3 meses en Oleico, te cambia después a Pantene, por agencia pero que maneja muchas agencias, puedes estar dos promociones con una, pero como fuiste un buen elemento, el vendedor te promueve para que la otra agencia te contrate para Pantene o para Pert Plus. (...) Así hay gente que dura años en las marcas así, de promoción en promoción, de tres meses, dos meses, tres meses y se acostumbran”.*

Supervisora E, comunicación personal, 24 julio 2015.

- ***Pensando en el futuro, me gustaría que mi trabajo... Las características de un buen empleo***

Se ha explicado que el estudio de la precariedad permite enfocar las consecuencias de las políticas laborales en la vida de las personas. A partir de la técnica de frases incompletas, se muestran las expectativas laborales de los participantes, aspecto vinculado con lo que viven como ausencia en el presente. “Pensando en el futuro, me gustaría que mi trabajo”. Las respuestas se organizaron en ocho categorías:

Categoría 1: Remuneración. Agrupa las respuestas relacionadas con obtener más ingresos económicos.

Categoría 2: No subcontratado. Agrupa las respuestas relacionadas con tener una contratación directa, eliminando a los intermediarios o agencias de contratación.

Categoría 3: Mejores prestaciones. Agrupa las respuestas relacionadas con tener prestaciones de ley u otro tipo de prestaciones.

Categoría 4: Estabilidad, largo plazo. Agrupa las respuestas relacionadas con la permanencia del empleo.

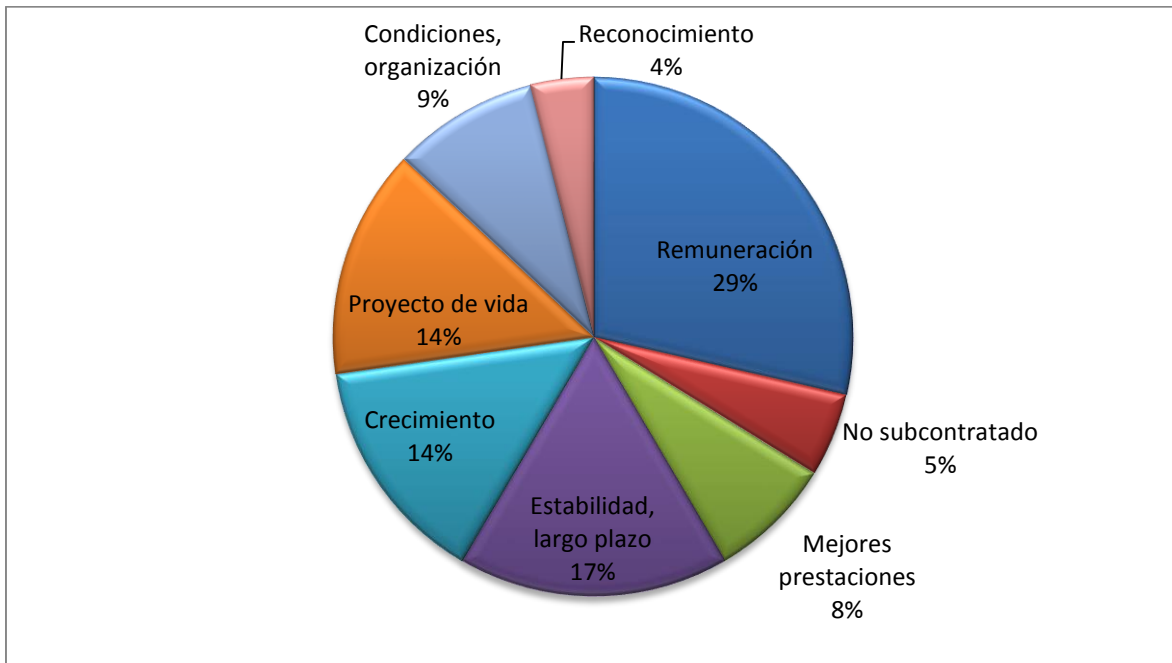
Categoría 5: Crecimiento. Agrupa las respuestas relacionadas con la superación personal en el trabajo mediante el ascenso de puestos.

Categoría 6: Proyecto de vida. Agrupa las respuestas de las personas que les gustaría que su trabajo en el futuro fuera más acorde con su plan de vida, sus gustos y preferencias personales.

Categoría 7: Condiciones, organización. Agrupa las respuestas relacionadas con cambios o mejoras en las condiciones y organización del trabajo.

Categoría 8: Reconocimiento. Agrupa las respuestas relacionadas con la valoración y el reconocimiento en el trabajo.

**Ilustración 14: Categorías y porcentajes de respuesta ante la frase “Pensando en el futuro, me gustaría que mi trabajo”**

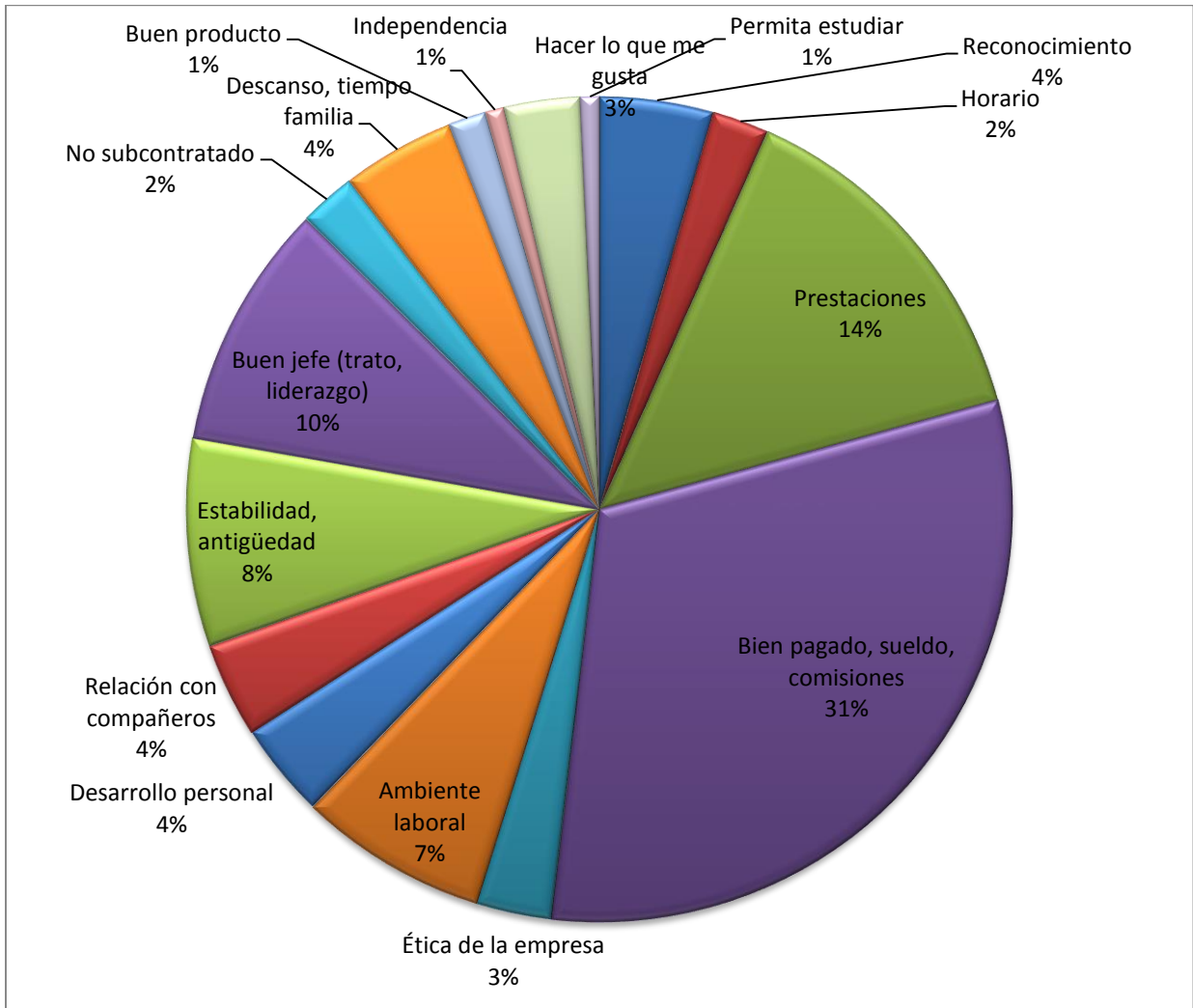


Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Las categorías 1 y 4 fueron los dos aspectos con mayor porcentaje de menciones. No es de extrañarse que, en un sector marcado por la temporalidad, se piense como prioritario para el futuro, tener una fuente de ingresos y asegurar la continuidad del empleo.

Colocando la experiencia de trabajo actual en el centro, se pregunta cuáles serían las características de un buen empleo. La representación gráfica de las respuestas se muestra a continuación:

**Ilustración 15: Categorías y porcentajes de respuesta ante la frase “Las características de un buen empleo son”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Para comentar los resultados, acudimos a Dominique Méda, quien hace la siguiente observación: "*Cuanto más falta el trabajo, más está vivido como una condición sine qua non de la felicidad. Las condiciones de trabajo son difíciles, los salarios bajos, sin embargo, el trabajo está vivido como importante*" (Méda, 2007:30).

Ovejero (2006) comenta que el concepto de trabajo está transformándose, se convierte en un bien escaso, al mismo tiempo que la sociedad se está haciendo más consumista; por lo tanto, el trabajo adquiere más valor.

De acuerdo con los resultados del ITSUB 2015, el aspecto instrumental del trabajo aparece resaltado entre los trabajadores del marketing promocional, lo cual es consistente con lo que apunta Ovejero (2006:12)

*Otra cosa es que, en comparación con décadas anteriores, actualmente el valor que le atribuimos al trabajo sea más instrumental que expresivo, es decir, sea más una mera forma de obtener dinero que una manera de expresar nuestra personalidad y de expresarnos a nosotros mismos.*

Esto introduce al análisis de la segunda dimensión de lo precario que se analiza en este trabajo.

#### ***III.3.2.4 Segunda dimensión de lo precario: la vulnerabilidad económica***

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015), ofrece una hoja de cálculo que actualiza automáticamente el contenido y valor de la canasta alimentaria para zonas urbanas. Calculando el valor mensual por persona de la canasta alimentaria urbana para el mes de julio de 2015, obtenemos un costo mensual de \$1,275.80. Considerando una familia de cuatro personas, el costo mensual de la canasta alimentaria sería de \$ 5,103.2.

El tema de los gastos de transporte de los trabajadores del marketing promocional es muy importante, en específico para quienes se desempeñan como promotores, pues visitan varias tiendas por día distribuidas por rutas, pero que están suficientemente distanciadas como para tener que trasladarse en autobús.

Se muestra a continuación una tabla de distribución de frecuencias del número de autobuses que utilizan los participantes en nuestra investigación:

**Tabla 4: Número de autobuses que se utilizan diariamente**

		<b>No. autobuses</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	9	15.0	15.0	15.0
	1	3	5.0	5.0	20.0
	2	20	33.3	33.3	53.3
	3	12	20.0	20.0	73.3
	4	7	11.7	11.7	85.0
	5	2	3.3	3.3	88.3
	6	2	3.3	3.3	91.7
	7	3	5.0	5.0	96.7
	8	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

El promedio de autobuses utilizados es de 2.77, considerando que cada pasaje en la ciudad de Querétaro cuesta \$8.50 y que la media de los días laborales semanales para nuestra población es de 5.45 días, el costo mensual de transporte es de \$513.28. Si añadimos el costo mensual de la canasta alimentaria para una familia de cuatro personas, el total mensual de alimentos y transporte del trabajador es de \$5,616.48.

En el trabajo en ventas de autoservicios el sueldo se integra con el salario base y una comisión calculada sobre indicadores como el número de piezas vendidas, las tiendas visitadas, las exhibiciones colocadas, la satisfacción con el evento, entre otros.

Los estadísticos descriptivos del sueldo mensual, las comisiones y el sueldo total de los sesenta participantes, son los siguientes:

**Tabla 5: Estadísticos descriptivos del sueldo mensual, comisiones y total (N=60)**

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Sueldo mensual	60	2200	7600	4939.33	1067.365
Comisiones	60	0	9500	1185.05	1968.595
Total	60	3853	16700	6124.38	2381.580
N válido (por lista)	60				

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Con una finalidad práctica, se considera un sueldo integrado promedio de \$6,124.38, la salvedad es con las personas que cuentan con el esquema de pago por comisiones, corren el riesgo de no ganarlas.

Restando el promedio de gastos de alimentación y transporte al promedio de ingresos, quedan \$507.90 para gastos “secundarios”.

Una demostradora de productos farmacéuticos de 38 años de edad, comenta que la agencia para la que trabaja contempla el pago de comisiones, pero lo considera una mentira, un engaño pues “*por cualquier cosa me las quitan*” (Demostradora F, comunicación personal, 20 marzo 2015). Sin embargo, la situación que ella vive es mejor que la de “los de tienda”, desde su experiencia, ellos son más explotados:

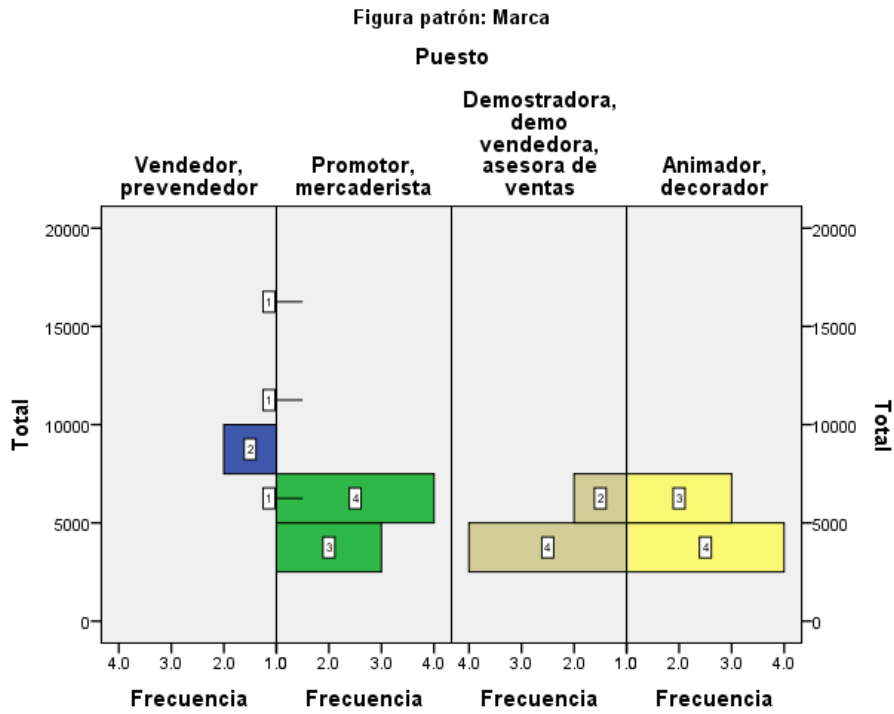
*“Si la empresa requiere que cubran más tiempo, los hacen checar su salida para no estar obligados a pagar horas extras, además las tiendas pagan horas extras a sus empleados con tiempo y no con dinero. Para ellos hay una exigencia de estar siempre disponible”.*

Demostradora F, comunicación personal, 20 marzo 2015.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo, indican que el 58% de los encuestados aporta la mayor parte del dinero para el sostenimiento familiar, 68% de los participantes tiene dependientes económicos, 72% tiene dificultad para cubrir sus gastos personales o familiares y 88% no cuenta con una cantidad de dinero ahorrada para enfrentar situaciones

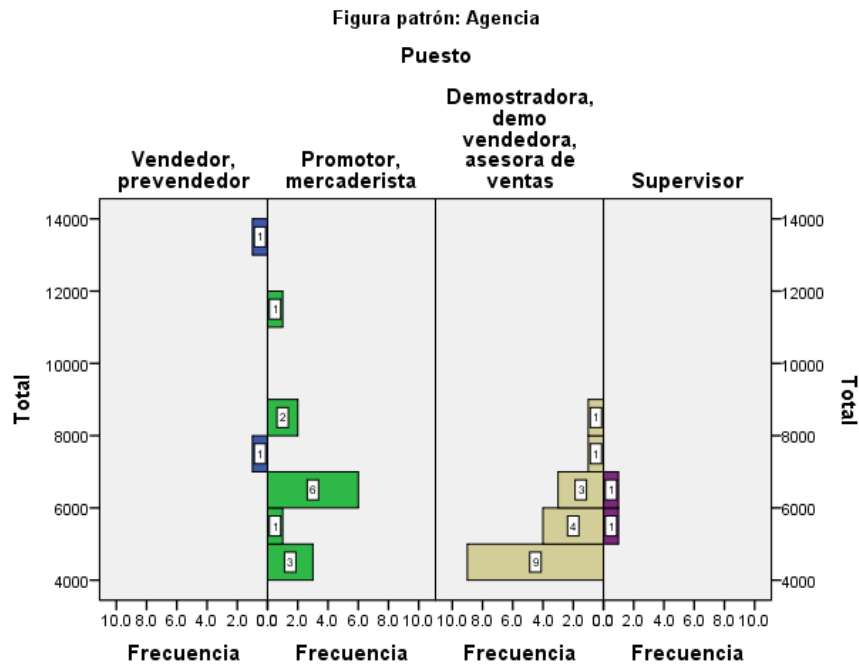
inesperadas. A continuación, se presentan las ilustraciones de distribución de sueldos totales (sumando el sueldo base y la comisión) divididos por puestos y figura patronal.

**Ilustración 16: Distribución de sueldos totales por puestos contratados por marca**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

**Ilustración 17: Distribución de sueldos totales por puestos contratados por agencia**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Los siguientes estadísticos descriptivos muestran una mirada de género con respecto a las percepciones económicas basadas en el trabajo.

**Tabla 6: Estadísticos descriptivos de los conceptos sueldo, comisiones, total según sexo**

		Estadísticos descriptivos				
Sexo		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Mujer	Sueldo mensual	39	2200	7600	4824.62	1054.289
	Comisiones	39	0	8000	866.74	1639.950
	Total	39	3853	13500	5691.36	1979.145
	N válido (por lista)	39				
Hombre	Sueldo mensual	21	2200	7200	5152.38	1084.260
	Comisiones	21	0	9500	1776.19	2399.563
	Total	21	4000	16700	6928.57	2871.436
	N válido (por lista)	21				

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015



Las mujeres muestran una posición de desventaja en tanto que ganan \$327.74 menos que los hombres considerando el sueldo mensual, \$909.45 considerando las comisiones y \$1237.22 considerando el sueldo integrado mensual.

El 51% de las mujeres y el 71% de los hombres son quienes aportan más dinero para el sostenimiento familiar. Entonces, la vulnerabilidad económica en el marketing promocional afecta a ambos sexos; es posible afirmar con Ovejero (2006) que la dimensión instrumental del trabajo es central para la sociedad actual.

¿Cómo entender la importancia de la dimensión instrumental del trabajo en el marketing promocional?, ¿resaltar la dimensión instrumental significa que no se está valorando el trabajo en su dimensión expresiva?

*Tener y ser en el trabajo.* Si para el futuro los participantes contemplan que les gustaría en primer lugar una mejor retribución, en segundo estabilidad y en tercero apego a su proyecto de vida y crecimiento personal, para el presente un buen empleo es el que es bien pagado, otorga buenas prestaciones, los superiores dan un buen trato y brinda estabilidad.

Las asociaciones de ideas de los participantes dan prioridad a lo que quizá viven como mayor ausencia en su vida cotidiana: un sueldo digno, suficiente para vivir; prestaciones que ayuden a planificar; relaciones laborales respetuosas que no se vivan como un abuso de poder y la estabilidad que les brinde certezas. Asegurando éstas, entonces ya es posible pensar en el crecimiento y desarrollo personal.

Los siguientes resultados son ilustrativos con respecto al significado del trabajo: el 75% de los participantes considera que el trabajo es el medio por el que se obtiene lo necesario para vivir. El 13% lo considera como lo que le da sentido a la vida, permite autorrealizarse y trascender y el 2% lo considera un castigo, una actividad desagradable que exige esfuerzo físico y mental.

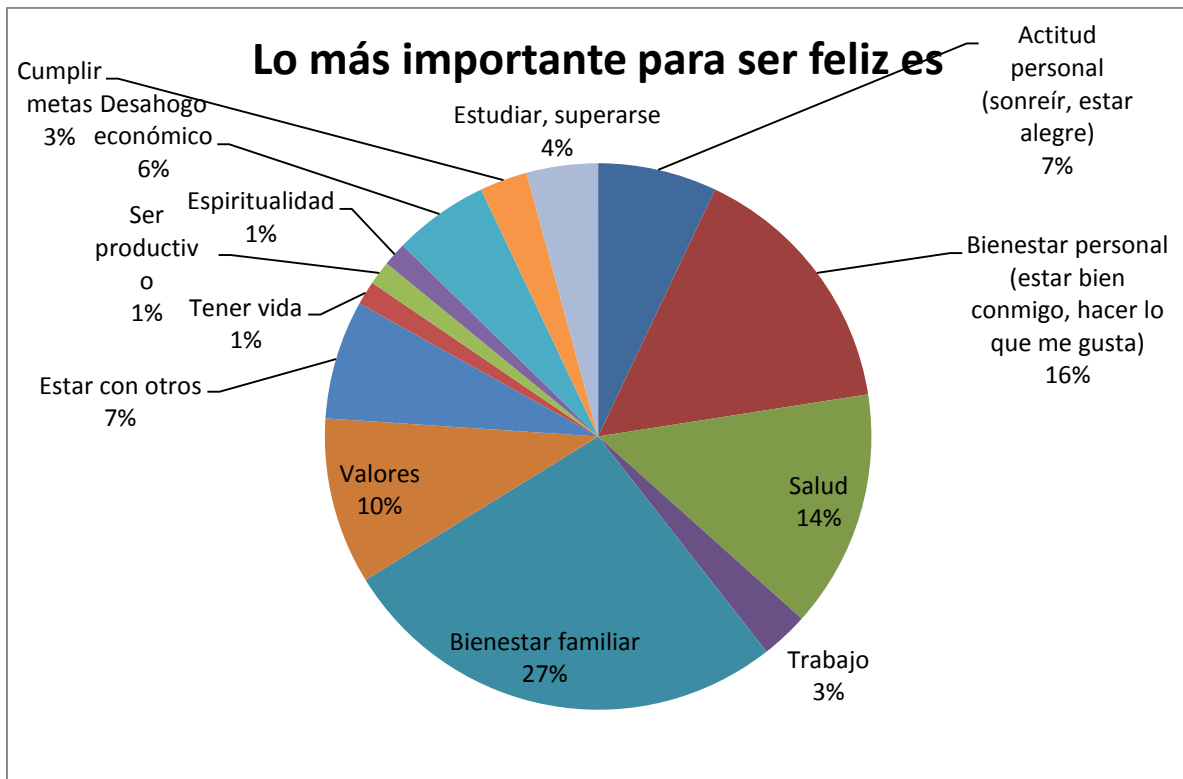
Una de nuestras informantes ayuda a entender de qué manera se presenta la contradicción entre el “ganar más” en el presente y la estabilidad futura; desde su perspectiva, de esta contradicción sólo se puede salir mediante el buen uso del tiempo, el ahorro y el estudio.

*“Es un trabajo muy digno, ganas más que en un trabajo digamos “normal” y las personas se mal acostumbran, se vuelve un círculo vicioso ya que es difícil dejarlo ¿por qué? pues porque ganas más y dices mejor me voy de demo (aunque muchas veces es ser la chacha del jefe de abarrotes), a aguantar a los de prevención, que irme a una empresa y tener un menor sueldo pero prestaciones a futuro. Yo tengo 10 años en el medio, empecé a los 17 y orgullosa empecé como demo, después de un tiempo descubrí la edecanía y ahí se gana más, pero ¿para qué? si no usas bien tu tiempo, digamos en ahorrar o estudiar, está muy cabrón”.*

Demostradora G, comunicación personal, 13 agosto 2015.

Si bien la situación del empleo obliga a privilegiar la dimensión instrumental del trabajo, esto no significa que para las personas no sea importante el bienestar, crecimiento y desarrollo personal y familiar. Con respecto a “lo más importante para ser feliz”, los participantes colocan en primer lugar el bienestar familiar, en segundo lugar, el bienestar personal y en el tercero la salud.

**Ilustración 18: Categorías y porcentajes de respuesta ante la frase “Lo más importante para ser feliz es”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

### **III.3.2.5 Tercera dimensión de lo precario: la desprotección laboral**

Los contratos directos por marca suelen ofrecer mejores prestaciones que las agencias de contratación, debido a que éstas deben mantenerse competitivas en un mercado que busca constantemente la disminución de costos.

Los métodos coercitivos como la retención de pagos para obligar la firma de la renuncia voluntaria son comunes en las agencias de contratación.

*“Te voy a pintar el panorama. Cinco chicos así, sentados con sus herramientas. Todavía me habla uno en la mañana y me dice, oye... -porque yo les había hablado en la noche, ni siquiera oye, ya mañana te quedas sin chamba, era hoy en la noche para mañana ya entrégame, era su día de descanso de hecho, ya mañana no te presentes, nos vemos en el VIPS de Bernardo Quintana y platicamos. Este... -oye, ¿qué si se va a acabar? - sí, ya se acabó el*

*proyecto. Me habla en la mañana un niño “es que lavé la playera pero todavía no se seca” -te lo juro que me partió el corazón- no te preocupes, así entrégamela, no hay problema. Llega con su playera mojada, dobladita, me la entrega. Me entrega su herramienta, me entrega sus accesorios, me entrega todo así limpiecito, acomodadito y todo – ¿cuánto nos van a dar de finiquito? – nada - ¿nada? - ¡Ay!... bueno. ¿Y cuándo me van a dar mi pago?- Pues el cinco como siempre y tu variable pues el veinte. (...) Entonces pasa que me entregan la herramienta confiando en mí y que la señorita de legal de Guadalajara -no, para presionarlos a que firmen (la renuncia) no les voy a depositar el pago– Pero ya lo trabajaron -no, no les voy a depositar-. Todavía uno de los chicos me dijo - Tú sabes que tengo dos bebés, ¿si me van a depositar?- Sí, si te lo van a depositar -es que la leche, los pañales... (...) Me habla el chico y me dice -es que no me han depositado- y yo no, no te preocupes. (...) Me llega un correo de legal diciéndome: necesitamos tu apoyo, se les van a retener nóminas a fin de que por presión, te firmen”.*

Representante de agencia, comunicación personal, 22 de julio de 2015.

A pesar de contar con un contrato por tiempo indeterminado, las agencias tienen el control sobre la duración de los contratos con fines de disminuir los costos de la terminación de la relación laboral.

*“Una de las demostradoras estuvo once años en el mismo puesto promocionando Pedigree (...) Creo que por un proceso de certificación de la agencia nos pidieron que entregáramos cartas de antigüedad (...) Cuando me dijo -¿tantos años?, ¡no! yo tengo tantos años en la empresa-. A ella le quitaron como seis años más o menos porque le estaban poniendo esa fecha de inicio. Y ella decía no, pero pues es que a mí no me liquidaron, me dijeron que los habían perdido o no sé qué rollo. (...) Se fue a pleito, pero terminó aceptando una negociación de ocho mil pesos, ocho mil quinientos pesos por lo mismo, porque en Conciliación le dijeron, la oficina está en Guadalajara. De cien edictos que mandamos por año nos regresan dos (...) En mismo conciliación te dicen “no te conviene demandar porque la empresa no está aquí” (...) Entonces pues qué ¿me vas a dar ocho mil pesos? Pues dámelos de una vez, porque mañana a lo mejor ya no me toca ni eso. (...) La agencia tiene ahorita como cinco empresas. Si tú demandas a una, tú llegas a la oficina y te dicen no, aquí somos otra”.*

Representante de agencia, comunicación personal, 22 de julio de 2015.

## Salud en el trabajo

En el informe sobre accidentes y enfermedades de trabajo nacional 2003-2012, elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), una de las tablas presentadas contiene datos finos que dan una idea del comportamiento del marketing promocional. En la tabla llamada “riesgos laborales por grupo de actividad económica 2012 nacional” se agrupa en el número uno la “compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancías”: este grupo está conformado por 6,634 patrones y 676,786 trabajadores promedio a nivel nacional. La tasa de incidencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales presenta el índice más alto de los siete grupos presentados, siendo de 5.56 por cada 100 trabajadores (es importante mencionar que las estadísticas a nivel estatal son prácticamente nulas).

**Tabla 7: Riesgos laborales por grupo de actividad económica, 2012**

### Riesgos Laborales por Grupo de Actividad Económica 2012 Nacional

No.	Grupo	Patrones	Trab. Prom.	Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales		
				Casos	%	Tasa de Incidencia por cada 100 Trab.
1	Compraventa en Tiendas de Autoservicio y de Departamentos Especializados por Línea de Mercancías	6,634	676,786	37,657	8.57	5.56
2	Servicios Profesionales y Técnicos	73,070	1,814,526	35,929	8.18	1.98
3	Construcción de Edificaciones y de Obra de Ingeniería Civil	69,908	1,020,307	35,754	8.14	3.50
4	Compraventa de Alimentos, Bebidas y Productos del Tabaco	53,470	654,373	29,254	6.66	4.47
5	Preparación y Servicio de Alimentos y Bebidas	45,978	497,620	21,423	4.87	4.31
6	Elaboración de Alimentos	28,822	584,013	20,755	4.72	3.55
	Resto de los grupos	546,941	10,423,928	258,681	58.86	2.48
	<b>Total</b>	<b>824,823</b>	<b>15,671,553</b>	<b>439,453</b>	<b>100.00</b>	<b>2.80</b>

Fuente: Memoria estadística IMSS, 2012

Fuente: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/estadisticas/Nacional%202003-2012.pdf>

Las cuatro cadenas comerciales estudiadas (Walmart, Chedraui, Soriana y Comercial Mexicana) y las cincuenta agencias certificadas por AMAPRO, están incluidas en los 6,634 patrones registrados ante el IMSS en 2012. Cabe hacer notar la existencia de las llamadas “agencias de garaje”, que, de acuerdo con la Supervisora A: “*consiguen un*

*cliente, abren un local, pero no tienen personal que soporte la operación. Agarran una promoción a nivel nacional, pero no tienen la solvencia.”* La insolvencia es un problema que redundaría en situaciones como la impuntualidad en los depósitos a las cuentas de los trabajadores, la falta de un espacio físico a dónde acudir en caso de reclamaciones, la ausencia de indemnizaciones por despido, entre otros.

Una de las condiciones de trabajo de promotores y demostradoras del área de lácteos, congelados y/o refrigerados es la exposición a cambios bruscos de temperatura, que se sufre al entrar y salir de las cámaras de refrigeración y trasladarse de una tienda a otra para cumplir con su ruta. Estos cambios generan enfermedades, que al ser atendidas en el IMSS se califican como enfermedad general y no como riesgo de trabajo.

*“Diario me tengo que meter al refrigerador a acomodar el producto, de uno por uno, si no me abrigo, me da neumonía. La empresa me da unos guantes de látex, cofia y cubreboca, pero para que yo no toque directamente el producto, porque hay clientes muy delicados. A la tienda y a la agencia les vale gorro que me meta todo el día al refri, no le dan mantenimiento a las cuchillas de las rebanadoras que usamos para cortar el jamón, imagínese si se van a preocupar por mí”*

Promotora G, comunicación personal, 1 agosto 2015

La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones en materia de seguridad, salud y medio ambiente es una obligación que contraen las marcas sobre las agencias de subcontratación, según el apartado C del artículo 15 de la LFT. Sin embargo, la doble subcontratación no está contemplada en la legislación, dejando veladas las afectaciones a la salud de los trabajadores que se originan en el espacio físico de trabajo (la tienda de autoservicio).

*“Ha habido accidentes en tiendas, de promotores y aun así no entienden. En Superama Jurica o Juriquilla, no recuerdo, se cayó un anaquel dentro de la tienda y le cayó a una de mis compañeras adentro de la cámara. Son riesgos, la empresa sí nos protege porque te dan zapatos, te dan faja, lo que esté dentro de las posibilidades de la empresa, te lo dan. Pero muchas veces los peligros están del otro lado, porque una rebanadora que ya no tiene protector, o que están mal las instalaciones, o que ya hizo corto. Debido a la antigüedad de la tienda, no hay mucha seguridad. Hay una persona de mantenimiento, pero no siempre le*

*da mantenimiento, por ejemplo, las rebanadoras si están mal, luego tienes que andar cambiándole las piezas. Una persona que se enferme: un gerente no hace nada, los otros promotores son los que le llaman a la ambulancia, los otros no se hacen responsables. (...) Ahorita están viniendo ¿cómo se llama?, trabajo, no sé cómo me dijeron las muchachas que se llama, como te digo yo no estoy todo el día en una tienda. Vienen y les checan que si tienen zapatos, que si tienen esto... y les dije ¿por qué no les dijeron de la rebanadora? Es que les da miedo hablar, le hubieran dicho que las rebanadoras no son confiables. Tienen miedo, mucho miedo les vayan a decir, no, es que tú hablaste. Son presiones que tiene uno con la gente de la tienda”.*

Supervisora C, comunicación personal, 11 mayo 2015

Es importante mencionar que, para los casos de trabajo a tiempo parcial, como el desempeñado por las demostradoras de fin de semana, las agencias de promociones les informan que el servicio del IMSS sólo lo tendrán los días trabajados, por una normatividad de las subdelegaciones de dicho instituto.

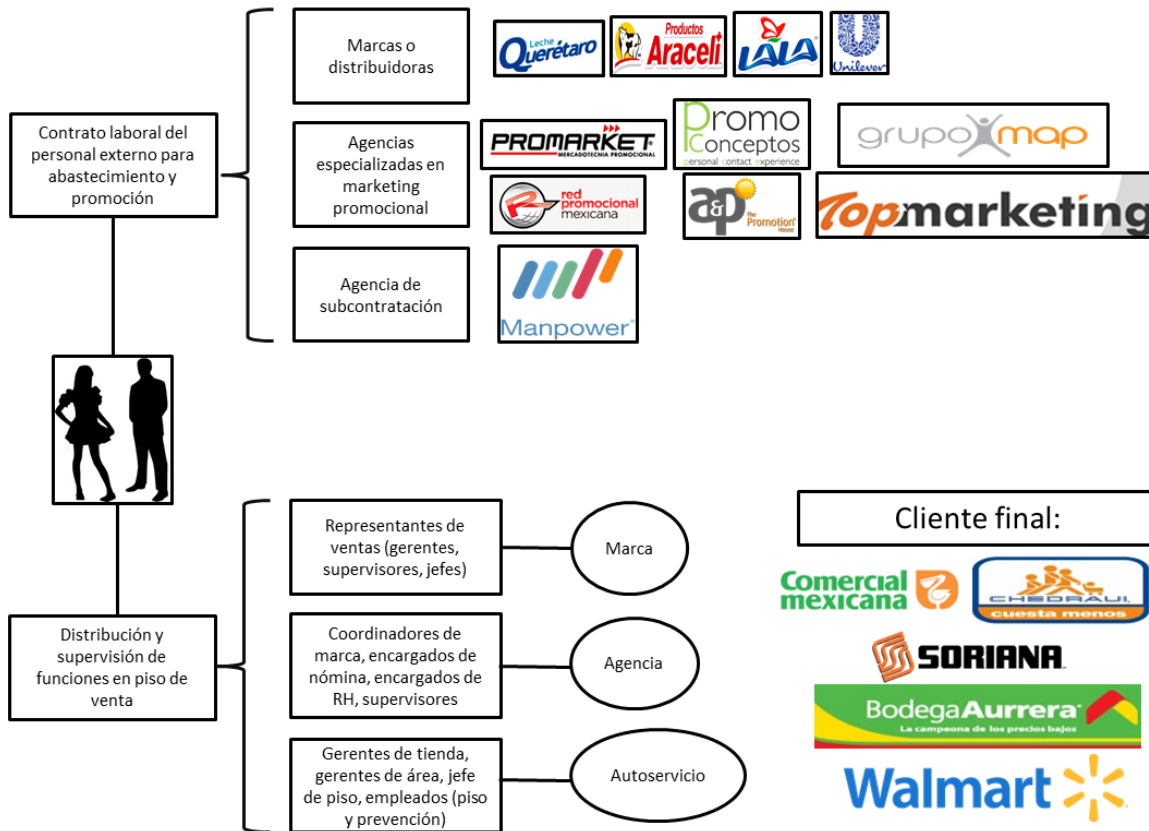
#### **III.3.2.6 Cuarta dimensión de lo precario: relaciones sociales y organización del trabajo.**

Uno de los aspectos más importantes para esta investigación es el que corresponde a la precariedad en el nivel de las relaciones sociales. El vínculo mercantil entre cadenas comerciales, marcas y agencias de promociones coloca a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad, que provoca un sentimiento de no reconocimiento:

*“Las tiendas luego hacen lo que quieren, lo hacen por debajo del agua o a las autoridades se les olvida y queda como un tema archivado, guardado, empolvado y hasta ahí llega (...) Por eso yo digo que todo esto es un campo de batalla, hay muchas irregularidades en piso de venta. Y que las leyes no nos enfocan tanto a nosotros, o sea estamos como perdidos, a la deriva en el mar porque nadie nos ve”.*

Promotor A, comunicación personal, 25 mayo 2015

**Ilustración 19: Relaciones laborales del personal externo de autoservicios**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas con supervisoras.

En la ilustración 19 se muestran gráficamente las relaciones laborales del personal de ventas externo que labora para las cadenas comerciales Comercial Mexicana, Chedraui, Soriana y Wal Mart. El contrato laboral que origina obligaciones patronales (seguridad social, pago de impuestos, vacaciones, etc.) se establece con tres tipos de empresas: marcas o distribuidoras, agencias de promociones o agencias de subcontratación. Las funciones de supervisión en piso de venta se realizan en distintos niveles:

a. Personal de marca. Las marcas cuentan con una estructura de ventas que contempla la división del territorio nacional en regiones. Cada región tiene una plantilla específica, de acuerdo con la estrategia delimitada por los corporativos, que incluye puestos como gerentes divisionales, regionales y supervisores.

b. Personal de agencia. Si la marca o distribuidora decide contratar a una agencia de subcontratación o de promociones, ésta debe contar con una estructura operativa



propia, que incluye a personal administrativo encargado de nóminas e incidencias y personal de campo, como supervisores y coordinadores. Es frecuente que las agencias especializadas en el marketing promocional se establezcan en ciudades como Guadalajara, Monterrey, Ciudad de México y cuenten con sucursales foráneas y/o contraten personas a manera de home office.

El cliente final es la cadena comercial, que negocia con las marcas al menos dos tipos de productos: a) la mercancía, b) la promoción, en esta última están incluidas las personas que realizan la promoción y venta (mediante eventos de animación, canjes y cualquier otro mecanismo para incentivar la compra). La cadena comercial cuenta con una estructura de puestos propia, que se integra por gerentes de tienda, gerentes de departamento, jefes de departamento, vendedores, ayudantes generales, cajeros y personal de vigilancia, entre otros.

Aunque en apego a la LFT, no cuentan con atribuciones de supervisión, los jefes de piso, gerentes de departamento y gerentes de tienda autorizan mediante su firma la salida del personal, la cual está sujeta a ciertas condiciones:

*“La presión viene de los jefes de departamento. Desde ahí empieza todo el estrés psicológico, mental. En primera, te ponen a que les ayudes, te piden la firma del jefe de departamento, la firma de bodega, la firma de gerencia, nada más falta que te pidan la firma del intendente. Básicamente si vas tú con el jefe para pedir firma de salida, te exige que le ayudes a algo. Si tú vas con el jefe de bodega, te pide que le ayudes a algo, si vas con gerente también te pide que le ayudes a algo. (...) Los Chedrauis son lo peor que hay, te hablan con groserías, con faltas de respeto, “eres un inútil, lo tienes que hacer porque yo te digo” y te quedas todo el día ahí, en tienda, apoyándolos, cuando a tu marca sólo le dedicas media hora o una hora, te dedicas seis horas o siete horas a la tienda (...) Yo ya acabé, media hora. Vas con el jefe de departamento: oye, regálame una firma por favor -híjole qué crees, échame la mano con esta tarima-, órale pues, ya le ayudas con esta tarima. Oye ya acabé con esta tarima, ok espérame que me están hablando allá. Va y se pierde por allá media hora, una hora y la tienda es grandísima, entonces en lo que vas y lo buscas y que éste si es o que éste no es, o que a fuerzas te tiene que firmar el jefe de departamento, lo encuentras otra vez y le dices oye “ya, vamos a revisar ya tu pasillo”, ya va, te revisa el pasillo, “te faltó una*

*etiqueta” (...) ahora vas a bodega y te dicen sabes qué, ayúdame a descargar un tráiler. Acabas de descargar y te dice “méteme estas tarimas a piso”. (...) Ahora vas con el gerente y te dice -ayúdame a mí, a mí no me has ayudado-.”*

Promotor A, comunicación personal, 25 mayo 2015

Mantenerse competitivo en un mercado como el de tiendas de autoservicio, está estrechamente relacionado con mantener buenas relaciones con el cliente, lo cual implica cumplir con sus expectativas de servicio, a costa de la sobrecarga de tareas para los trabajadores:

*“Cuando vas con el jefe de marca te dicen sí, sí, apóyalo, tienes que apoyarlo ¿por qué?, porque te está dando ventas, porque te está dando exhibiciones. Yo lo comenté una vez con mi jefe, mi jefe me dijo “es que te está dando ventas, a mí me está dando ventas. No nos podemos poner al brinco, si te venden menos de \$120,000.00, con gusto le quito yo el servicio, pero tu tienda me está vendiendo más de esos \$120,000.00, dales preferencia en tu rol de tiendas”. (...) Si solo te da tiempo de ver una tienda, tienes que ver las otras tiendas en el siguiente día, pero al siguiente día ya se te juntó más chamba”.*

Promotor A, comunicación personal, 25 mayo 2015

Con base en el trabajo de campo, se afirma que entre las estrategias de disminución de costos y aumento de los márgenes de ganancia para las cadenas comerciales están: a) la disminución del personal contratado directamente, b) los salarios bajos, c) la contratación por tiempo parcial, d) el trabajo no reconocido del personal externo. En este sentido, valdría la pena preguntarse cuántos recursos se ahorran las cadenas comerciales utilizando la fuerza de trabajo del personal externo, trabajo no reconocido y, por tanto, no remunerado.

Las estrategias mencionadas se acompañan de formas particulares de organización del trabajo, así como de una cultura laboral basada en acentuar las diferencias entre empleados internos y externos. Trabajadoras del departamento de abarrotes y salchichonería, comentan lo siguiente con respecto a las relaciones sociales con los empleados de la tienda:

*“A ellos los contrata directamente la tienda y a nosotros una agencia, y por eso se sienten superiores; nosotros hacemos casi*

*todo el trabajo que les toca a ellos, como barrer, trapear, ordenar nuestro producto y hasta productos que no son nuestros (...) Hay algunos que no ganan ni \$1,000.00 a la semana, algunas de nosotras si tiene buenas comisiones de venta, les da la vuelta fácilmente, se “sienten mucho” porque son el personal de tienda, y eso los hace creerse superiores, no se dan cuenta que tienen peores condiciones que nosotros, los gerentes los tratan como gatos y nosotros somos gatos de los gatos”.*

Promotora D, comunicación personal, 9 de julio de 2015

*“Nos dan espacios porque sin nosotras la tienda se viene abajo: somos las que limpiamos toda la tienda, las que ordenamos los productos, las que hacemos que todo funcione. Una vez, en una reunión con el gerente de una tienda de esta cadena me exigió que llegara más temprano para ordenar productos que no maneja la agencia, yo le dije que no era mi trabajo, me dijo que para eso me rento, y que cuando entro a la tienda soy propiedad de la empresa”.*

Demostradora I, comunicación personal, 21 de julio de 2015

*“En todos los autoservicios hay abuso de poder, tienes que estar al capricho de las jefas y esto pasa en todas las cadenas. Hay abuso de poder, pero yo necesito el trabajo. Eso es estar abusando del poder de ser jefe. (...) La base de la tienda es la promotoria, siempre en todas las tiendas se ha dicho. Si una tienda, un autoservicio, no tiene ningún promotor ¿qué harían ellos? Porque ellos no se meten a rebanar, ellos no se meten a nada. Cada departamento tiene jefes, sub jefes y auxiliar. Hay otros que solo tienen un jefe. Desgraciadamente promotoria es el que hace todo el trabajo. ¿Cuántos asociados pueden haber? ¿cuarenta?, cajeros y departamentos todo lo demás es promotoria. Ya el gerente nada más te manda a vocear para ir por el checado, ya es una obligación ir por el checado. Tu pase de salida es ve y acomoda este checado, uno o dos carritos. Marca tal, marca tal, ve por el checado. (...) Yo ya llevo ¿cuántos cambios?, un buen, nada más me dura casi un año y otra vez “cámbiamela y cámbiamela y cámbiamela” ¿pero por qué? -cambiámela porque no quiere trabajar, no va por el checado, no quiere lavar el piso, no quiere lavar las cortinas, cámbiamela, llévatela-”.*

Supervisora C, comunicación personal, 11 mayo 2015

La precariedad en el nivel de relaciones sociales ejerce un efecto negativo en la forma de experimentar el trabajo:

*“Aquí la presión es para todos. -¿Hay manera de defenderse?- No... bueno sí, pero pues la agarran con tu producto, con la marca pues. Te sale la misma chingadera. Ya no hay pedidos, no hay nada y te vas. Sí te puedes quejar, y si te quejas un rato y ya se tranquilizan, pero cuando necesites tu pedido te ignoran, ¿y a ti qué te queda? Al rato tu jefe te dice una cosa, ella (la jefa de tienda) te dice otra cosa y ¿a quién le haces caso? Allá arriba o a las de acá, tú dices no pues al de allá porque allá me paga ¿no?, pero bueno al de aquí porque de aquí trago...hijo de la chingada, ¿para dónde me hago?”*

Promotora F, comunicación personal, 11 de mayo de 2015

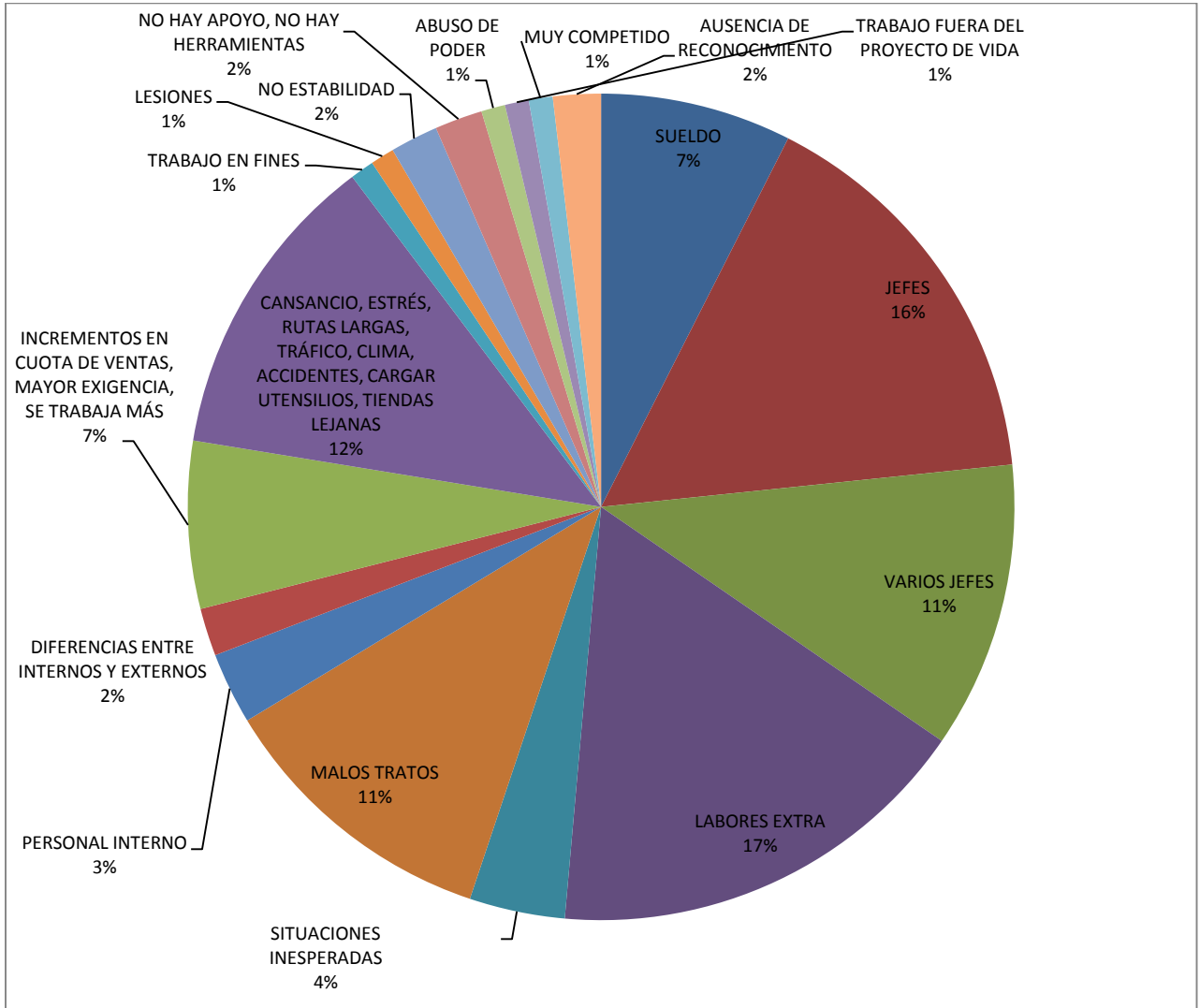
*“Está en juego tu trabajo para empezar, porque si tú llegas y le dices que no al jefe totalmente, el jefe te puede boletinar, te puede correr, el jefe puede hacer lo que quiera contigo. Tú no tienes autoridad aquí de nada”.*

Promotor A, comunicación personal, 25 mayo 2015

La relación de subordinación entre el personal de ventas y la cadena comercial tiene origen en un documento: la carta de ingreso a tienda. Para poder ingresar al autoservicio, el trabajador debe presentar en el área de recursos humanos de la tienda que visita una carta emitida por el patrón, además de los documentos que avalen que cuenta con Seguro Social vigente, el registro patronal de la agencia o marca y la identificación que lo acredite como trabajador. (Ver anexo: carta emitida por la agencia de promociones para ingreso a tienda)

La precariedad en el nivel de relaciones sociales también se reflejó en los resultados del instrumento ITSUB 2015, ante la frase “Lo que realmente me molesta de mi trabajo es”, los dos factores más mencionados son: las labores extra (17%) y los jefes (16%). La suma de las menciones relacionadas con personal interno, diferencias entre internos y externos, abuso de poder, ausencia de reconocimiento, jefes, varios jefes, labores extra, malos tratos, es de 63%, lo cual ayuda a entender la importancia de esta dimensión de la precariedad para los participantes. Otros aspectos relacionados con la organización del trabajo son el cansancio, el estrés, las rutas largas, el tráfico, el clima, los accidentes, cargar utensilios y visitar tiendas lejanas.

**Ilustración 20: “Lo que realmente me molesta de mi trabajo es”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

### IV.1 Condiciones laborales: trabajo atípico, trabajo precario

Como se señaló en la presentación de resultados, el trabajo en el marketing promocional tiene dos características principales: a) trabajo atípico, debido a la importancia del cliente en el proceso de trabajo y a la diversidad de formas de contratación. La última conlleva la necesidad de compartir el mismo espacio de trabajo (y sus exigencias) con personas que cuentan con una forma de contratación y una cultura laboral diferente; b) trabajo precario en cuatro dimensiones: incertidumbre con respecto a la continuidad del trabajo, vulnerabilidad económica, desprotección laboral y precariedad en el nivel de relaciones sociales.

### IV.2 Gestión de personas

En la tabla siguiente se muestran los resultados de los reactivos correspondientes a la percepción de la gestión de personas.

**Tabla 8: La gestión de personas**

<b>Gestión de personas (los resultados se muestran en porcentajes, N=60)</b>					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. La mayoría de los jefes creen que los trabajadores son flojos y buscan esforzarse lo menos posible.	12	32	35	8	13
b. Lo más importante para mi supervisor (a) es tener control sobre lo que hago.	25	35	30	3	7
c. Cuando mi jefe (a) tiene una queja acerca de mi desempeño, puedo dialogar con él (ella) y lograr acuerdos.	28	53	8	7	3
d. La marca (empresa) organiza programas y actividades que incrementan mi motivación en el trabajo. (Cursos, convivencias, viajes,	12	25	10	28	25

fiestas).					
e. En los hechos, la marca (empresa) ha demostrado que cuando ella gana, yo gano.	17	20	5	20	38
f. La marca (empresa) tiene para mí un plan de capacitación que me permite desarrollar mis habilidades.	12	22	10	18	38
g. En esta agencia (empresa) tengo la posibilidad de ascender a un mejor puesto.	8	27	15	15	35
h. Mis propuestas para mejorar la organización del trabajo han sido tomadas en cuenta.	12	20	42	10	17
i. La marca (empresa) se preocupa por mi salud.	15	33	23	7	22

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Los aspectos que fueron evaluados positivamente son los siguientes: a) es posible dialogar con el jefe inmediato y lograr acuerdos, b) la marca se preocupa por mi salud. La importancia de lograr acuerdos con el jefe inmediato es alta, debido a que la figura del supervisor es la que media entre las inconformidades del personal operativo y las exigencias de los clientes. Para dar satisfacción al cliente, se requiere de un promotor y una demostradora que comprenda su papel: mantener a la tienda satisfecha significa obtener mejores espacios de exhibición, mayores pedidos (incremento en ventas), la posibilidad de prolongar el contrato entre agencia y marca, aumentar la empleabilidad del trabajador o lograr que la promoción permanezca por un periodo de tiempo mayor al previsto.

Los trabajadores muestran acuerdo en: a) la mayoría de los jefes creen que los trabajadores son flojos y buscan esforzarse lo menos posible, b) lo más importante para mi supervisor es tener control sobre lo que hago, c) no se organizan programas o actividades que incrementen la motivación, d) en los hechos la empresa no ha demostrado que cuando ella gana, el trabajador gana, e) no existen planes de capacitación que desarrollen las

habilidades de los trabajadores, f) no hay posibilidades de ascender a un mejor puesto. Estos aspectos son comparados con las condiciones laborales del personal contratado por marcas, generando un sentimiento de inferioridad y anhelo de mejores condiciones.

La percepción de los trabajadores acerca de la gestión de personas en el marketing promocional, combina rasgos de Fayol ante la necesidad de controlar los comportamientos de los trabajadores, de Mayo al destacar las relaciones sociales por encima de lo económico y una ausencia de tácticas del management (programas de motivación y reconocimiento) para aumentar la satisfacción y el compromiso con la empresa.

### **IV.3 Subjetividad: sentido y significado del trabajo**

Es importante tomar una postura con respecto a la precarización del trabajo. En el seminario “Relaciones Triangulares del Trabajo” efectuado en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, De la Garza (2005) alertaba sobre el riesgo de legitimar el uso de la subcontratación tanto en ámbitos académicos como por parte de los Estados, debido a la simpatía que produce relacionar subcontratación con competitividad, generación de nuevos empleos y crecimiento económico. De modo similar, existe el riesgo de legitimar la precarización del trabajo señalando que los sujetos lo viven de manera positiva.

Entender el trabajo demanda el esfuerzo previo de entender la complejidad. Comenzar por conceptualizar el trabajo más allá del acto de trabajar. Escudriñar las lógicas que entran en tensión, entender al sujeto que puede o no dar un sentido coherente a su trabajo, los conflictos que devienen de la exigencia del “siempre más” y del gusto por la actividad que se realiza.

Este trabajo parte de dos premisas aparentemente contradictorias:

Primera:

*Toda transformación profunda del capitalismo supone por lo tanto un acompañamiento ideológico que la hace posible, movilizándolo el entusiasmo de millares de personas que se comprometen a ella (Baudelot y Gollac, 2011:29).*

El concepto de trabajo desarrollado en esta investigación, da cuenta de los cambios en la representación social del trabajo, legitimándolo como “el modo” de obtener lo



necesario para la subsistencia y la realización personal. Desde ciertas lecturas, estos cambios aseguran una fuerza de trabajo alineada con los imperativos de productividad, competitividad y eficiencia, a pesar de estar basados en la precarización de las condiciones de empleo y de fragilizar la integración social. En este apartado ponemos en discusión si la centralidad del trabajo y los dispositivos que legitiman el compromiso, la fidelidad, la productividad, la satisfacción del cliente, implican una ausencia de crítica con respecto a las condiciones en las que se realiza el trabajo.

Segunda:

*De esta suerte a fin de cuentas, trabajar no es jamás y únicamente producir, es también transformarse a sí mismo. Al término de esta prueba he adquirido nuevas habilidades y nuevas competencias. Soy más inteligente después de la confrontación con lo real – la resistencia del mundo – que lo que era antes de haber trabajado (Dejours, 2012).*

Trabajar no es sólo una actividad física, comporta una movilización subjetiva, una plasmación de la individualidad, una fuente de relaciones sociales, con un sujeto vivo y actuante que da sentido y significado a su trabajo a través de su propia estructura psíquica, enmarcada en valores, normas, afectos, razonamientos que obedecen a lógicas más allá de la competitividad, la productividad y la eficiencia, elementos que justifican las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo del capitalismo actual.

Linhart y Linhart (1997:90), dan cuenta de la relación compleja entre los obreros y su trabajo a través de la noción de consentimiento paradójico:

*Los ejecutantes pueden implicarse muy fuerte y positivamente, tanto en el plano intelectual como en el emocional, en su trabajo (es decir, mejoran todo lo posible la productividad y la calidad de lo que realizan), mientras, al mismo tiempo, expresan y manifiestan distancia respecto de la regla dominante y del orden establecido en la empresa, y hasta los enfrentan radicalmente. Así se encuentran fuertemente entremezclados, en los mismos trabajadores, un consentimiento objetivo a los intereses de la empresa y un cuestionamiento y denuncia a los mismos.*

El consentimiento paradójico se puede captar en el siguiente fragmento de entrevista, en el que la participante deja claro su gusto por el trabajo que desempeña, reconociendo también las dificultades que trae consigo la contratación temporal:

*“La verdad, es que la promotoría es muy bonita, pero muy difícil encontrar un contrato fijo. El sueldo es muy poco y el trabajo muy duro y ahora las agencias piden chavitas, la verdad yo soy baja de estatura y tengo 33 años y ya es muy difícil que te contraten. Gracias a la vida que por el momento tengo trabajo, pero cuando se termine la promo hay que volver a buscar y cada vez me hago más vieja y va a ser más difícil encontrar algo, pero no imposible, ahora también no tienes ninguna prestación, no haces una antigüedad y no puedes cotizar para sacar una casa, los de las agencias te dicen que no te dan prestaciones por que te pagan más del mínimo, pero en fin...”*

Demostradora D, comunicación personal, 13 de agosto de 2015

Para Roethlisberger y Dockinson (1939 citados por Linhart, 1997), coexisten dos sistemas de regulación obedeciendo a dos lógicas diferentes: la de los sentimientos para los ejecutantes y la de la eficacia para la dirección; de este modo, según los autores, es posible el compromiso y el rechazo, la fuga de las condiciones y contenido del trabajo, de rebelión contra un sistema concebido en la negación del individuo, de su inteligencia y de sus afectos.

Al respecto, Neffa (2009) hace una importante observación:

*Incluso el taylorismo y el fordismo - procesos de trabajo que se caracterizan por ser esencialmente rígidos -, para ser eficaces requieren la activa intervención humana, e incluso una inteligencia astuta, que puede conducir a hacer trampas, violar los reglamentos y las consignas del trabajo prescripto como condición necesaria para que el objetivo de la producción sea alcanzado (p.10).*

Mediante el instrumento ITSUB 2015, se da cuenta de la existencia del consentimiento paradójico. En la siguiente tabla se muestran las apreciaciones críticas con respecto a las condiciones en las que se realiza el trabajo:

**Tabla 9: El consentimiento paradójico: la crítica a las condiciones de trabajo**

<b>Los resultados se muestran en porcentajes, N=60</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
a. Comparto con mis compañeros algunos trucos y astucias para facilitar el trabajo.	42	38	5	5	10
b. Cuando hago las cosas a mi modo obtengo mejores resultados que cuando sigo el procedimiento.	32	40	15	7	7
c. Ahora es más difícil encontrar un buen trabajo.	72	13	3	5	7
d. Estoy satisfecho con mi sueldo.	15	15	20	27	23
e. He pensado en buscar un nuevo empleo.	30	25	7	13	25
f. La empresa siempre quiere más.	37	25	23	7	8
g. Alguno de mis superiores ha amenazado con despedirme y/o boletinarne.	8	10	10	35	37

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

El 80% de los participantes están de acuerdo en compartir “trucos y astucias” que hacen más fácil su trabajo y el 72% considera que trabajando a su modo obtiene mejores resultados que trabajando bajo procedimiento. Estos resultados son consistentes con Dejourns (2012) cuando afirma que, al hacer frente a lo real, se despliegan triquiñuelas mediante la cooperación y el consenso entre pares. En la cooperación es necesario saber escuchar a los otros, negociar con otros, formar acuerdos, crear un saber hacer colectivo:

*“Nos pasamos “tips” para abordar a los clientes, les hacemos plática y poco a poco les vendemos el producto, a veces hay clientes amables, y otros que no te ponen atención y pasan de largo, ya casi no me afecta que me ignoren o rechacen las muestras, son muchos años trabajando en esto; entre varias nos*

*organizamos para acomodar las cajas, o le echamos montón a los gerentes de las tiendas para que nos den mejores espacios”*

Demostradora I, comunicación personal, 21 de julio de 2015

Hablar del sentido del trabajo es hablar de complejidad, de paradojas, de acuerdos y desacuerdos. En la tabla 10 se observa que el trabajo, aun siendo multidimensionalmente precario, tiene la peculiaridad de hacer sentir libres a las personas; sin embargo, también se observa que no es el trabajo que se desearía para la propia descendencia.

**Tabla 10: El sentido del trabajo**

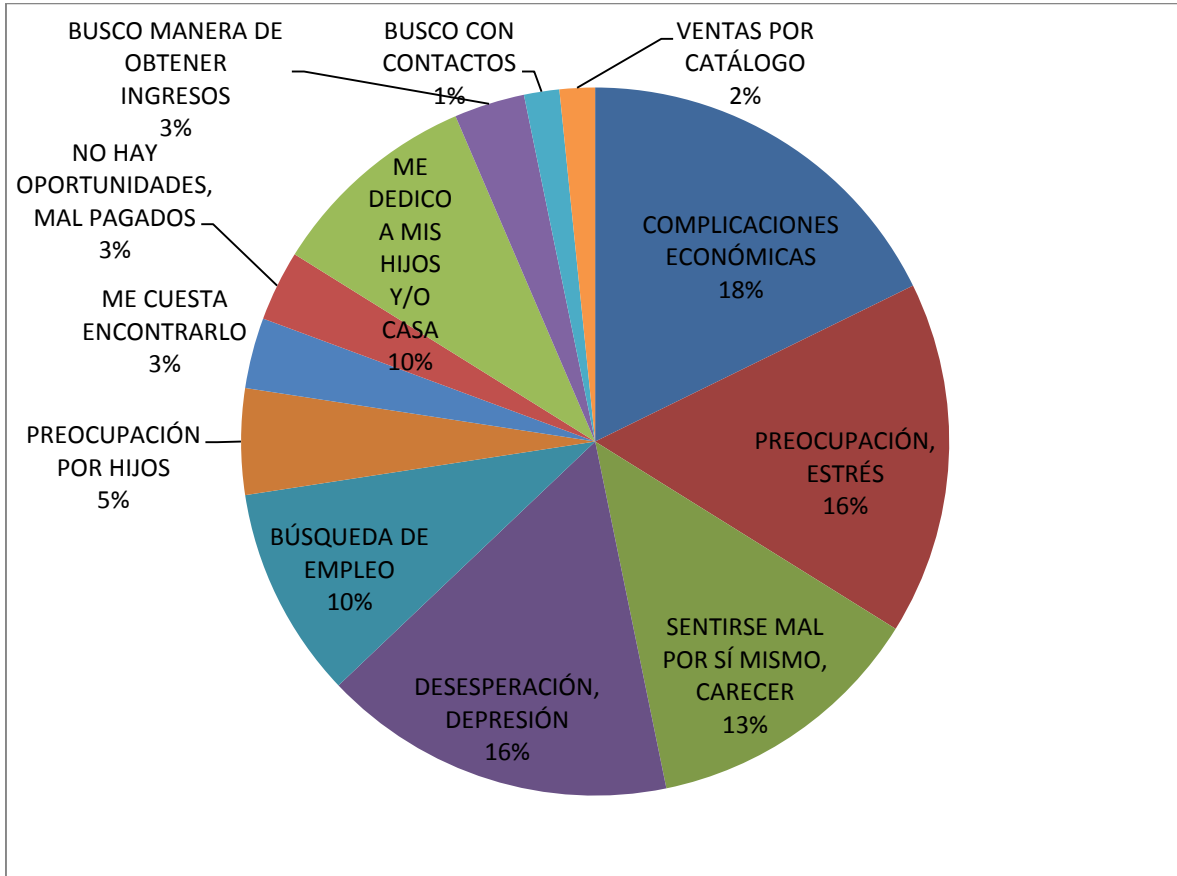
<b>Los resultados se muestran en porcentajes, N=60</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
k. Sería feliz si mis hijos tuvieran un trabajo como el mío.	3	2	10	15	70
l. Cualquiera podría hacer lo que yo hago en mi trabajo.	27	20	20	10	23
m. Mi trabajo me hace sentir libre.	27	42	15	12	5
r. En mi trabajo, predominan los motivos de satisfacción.	33	13	18	23	12

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

#### **IV.4 Centralidad del trabajo**

Una manera de analizar la centralidad del trabajo, es observando qué sucede en su ausencia. En la ilustración 21 se muestran las categorías de respuestas ante la frase “Cuando no tengo empleo”. Las complicaciones económicas resaltan, así como la preocupación, el estrés, la desesperación, la depresión, el sentirse mal por sí mismo, y carecer.

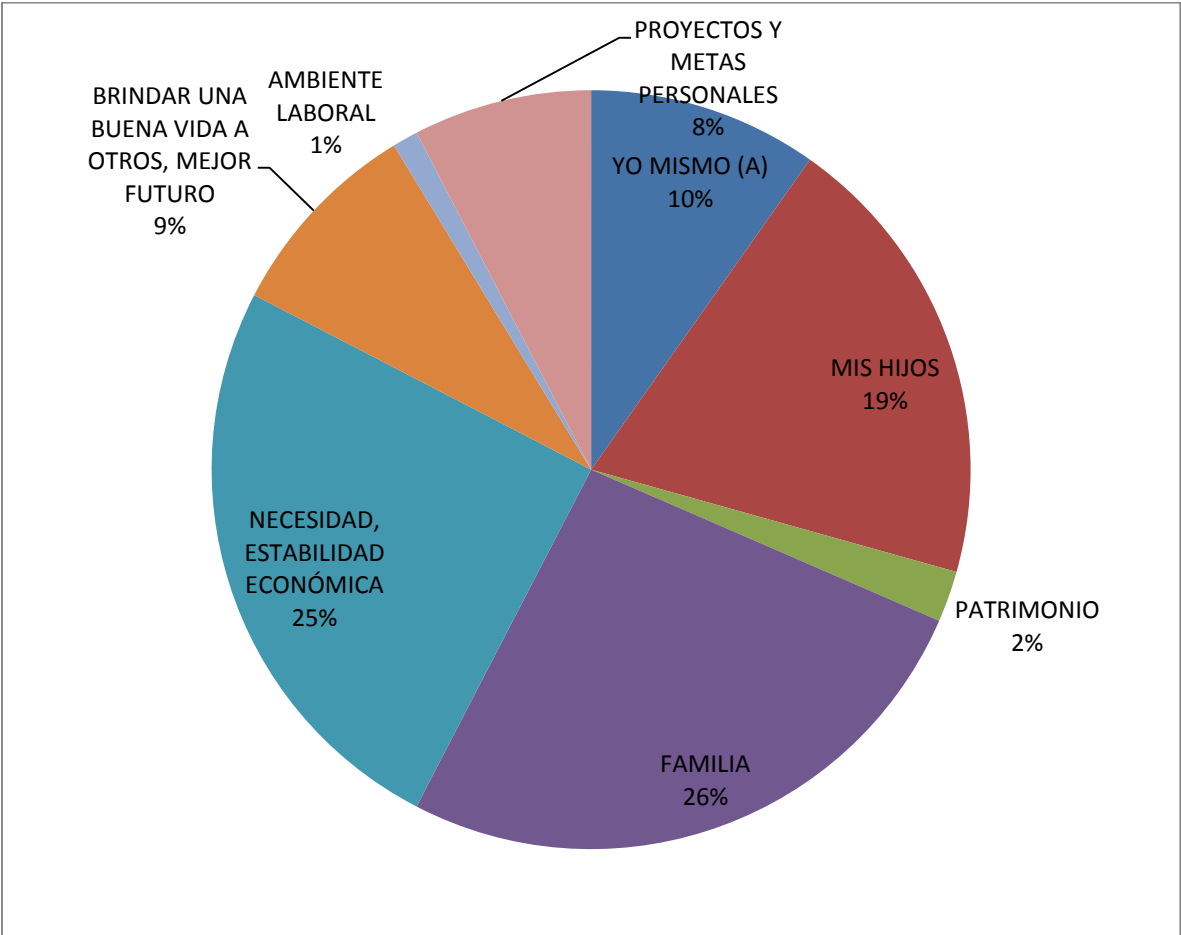
**Ilustración 21: Frase 5 “Cuando no tengo empleo”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Entre las motivaciones para trabajar, los participantes identificaron en primer lugar a la familia, después la necesidad económica, los hijos y los proyectos y metas personales. Las menciones con menor cantidad de respuestas fueron formar un patrimonio y el ambiente laboral.

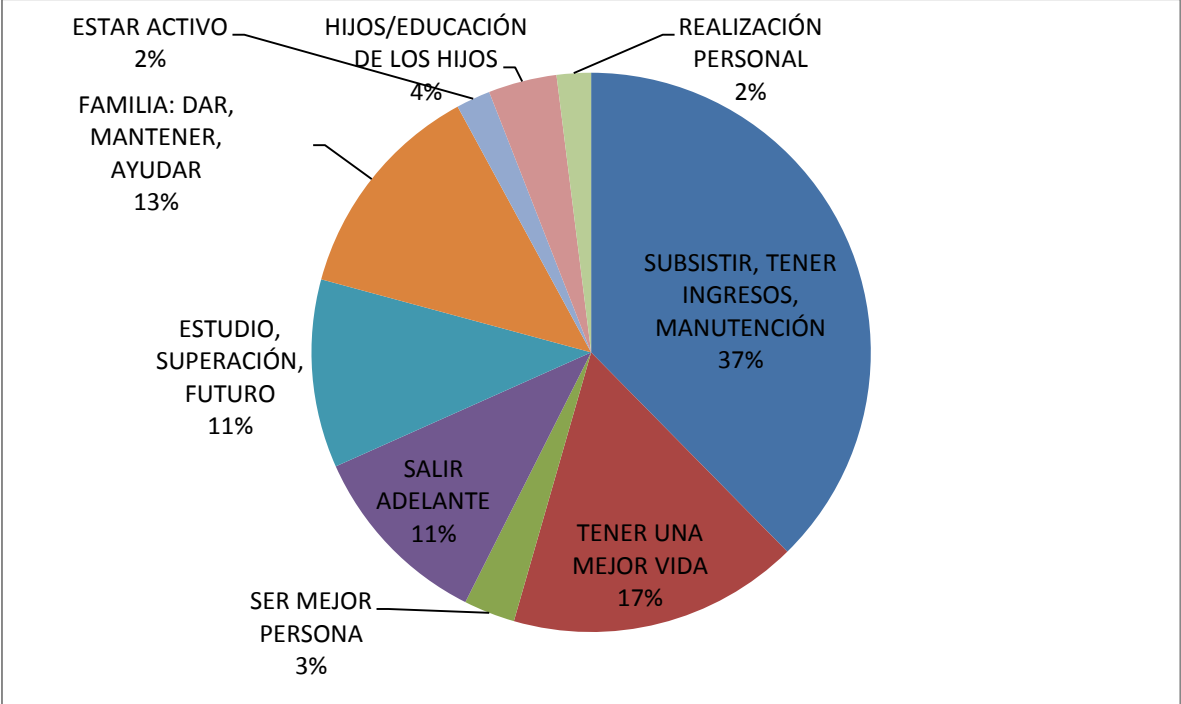
**Ilustración 22: Frase 8 “Lo que más me impulse a trabajar es”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

La dependencia del trabajo como medio para la reproducción le confiere una especial importancia. La realización personal, ser mejor persona, superarse, tener una mejor vida, quedan en un segundo plano cuando la necesidad imperiosa es subsistir.

**Ilustración 23: Frase 10 “Se trabaja para”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

#### IV.5 Proceso de subjetivación

El trabajo integró tres preguntas con el fin de conocer qué tan aceptadas son las premisas del management entre los trabajadores de ventas en autoservicios. Los resultados son los siguientes:

**Tabla 11: El proceso de subjetivación o la alineación de subjetividades a la lógica managerial**

Los resultados se muestran en porcentajes, N=60	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
h. Hago mi trabajo con pasión.	35	22	20	18	5
i. La empresa es mi familia.	10	13	13	22	42
j. Más que empleado, para la marca (empresa) soy un socio.	7	15	22	22	35

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Las respuestas al reactivo “Hago mi trabajo con pasión”, pueden entenderse más como parte de la psicodinámica del trabajo (trabajo como plasmación de la inteligencia, creatividad, transformación de sí) y menos como una actitud positiva ante la exigencia del “saber ser” propia del management.

Se observa una clara distancia ante la concepción de la empresa como familia y la de ser socio más que empleado.

Durand (2011) afirma que un trabajo más duro, por aumento de cargas de trabajo y extensión de la jornada laboral, se *compensa* con la concesión de espacios de autonomía y la satisfacción y goce en el trabajo. La postura que defiende esta investigación es que en la aceptación del trabajo más duro, hay lógicas del sujeto (en este trabajo se denomina psicodinámica del trabajo) que se ven favorecidas: la inteligencia creativa, el reconocimiento de los pares, la convivencia, la identidad, la cooperación; sin embargo, éstas no funcionan como mecanismos de compensación según lo describe Durand: la aceptación del trabajo precario coexiste con la crítica a las condiciones de empleo y está en conexión con la necesidad de proveer sustento a la familia.



## IV.6 Psicodinámica del trabajo

Trabajar es transformarse a sí mismo, hacer con otros, plasmar el propio saber, crear, solucionar, reconocer a los otros, mirarse a sí mismo desde la mirada de otros. La psicodinámica del trabajo juega a favor de las lógicas del capitalismo, debido a que el sujeto pone en juego su creatividad e inteligencia para resolver los problemas, surge la cooperación y el establecimiento de reglas entre pares, aspectos que impactan positivamente en los objetivos empresariales.

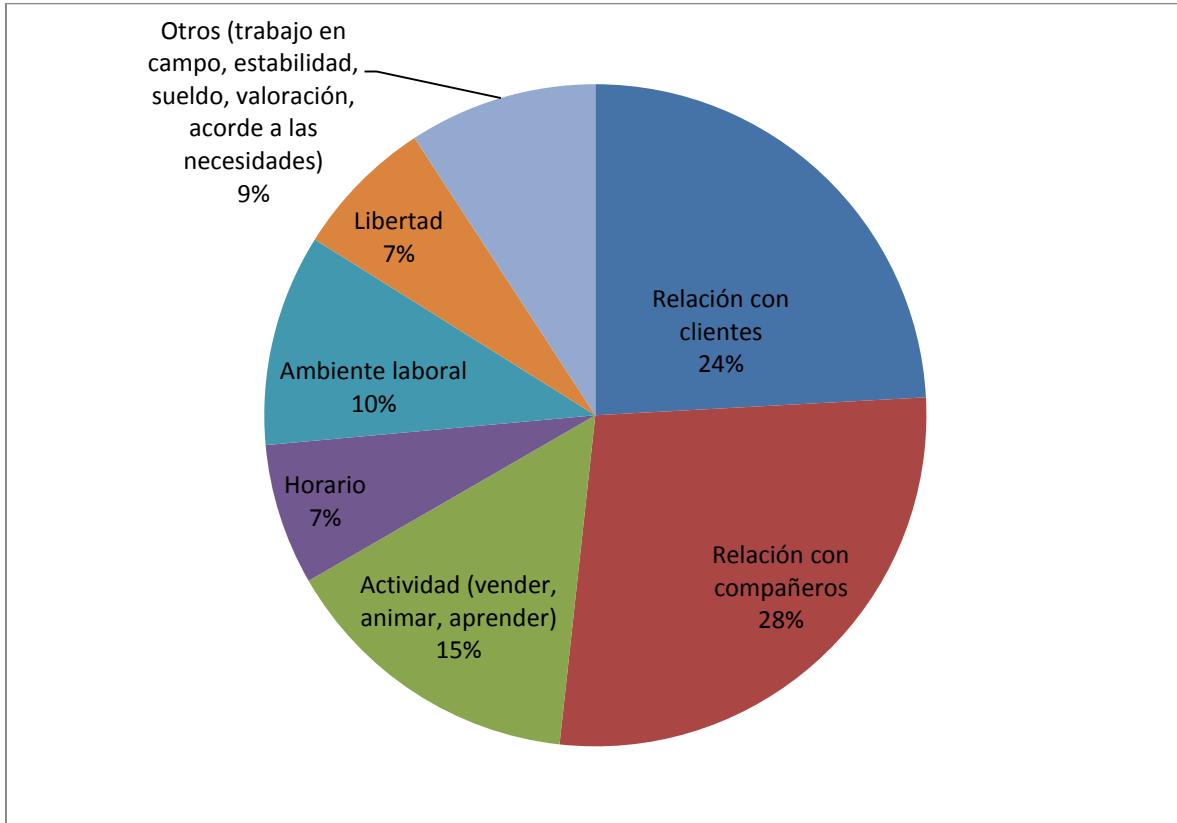
**Tabla 12: El consentimiento paradójico: la psicodinámica del trabajo**

Los resultados se muestran en porcentajes, N=60	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
n. Es importante para mí que mi jefe reconozca la utilidad de mi trabajo.	35	43	20	0	2
o. Mi trabajo me permite plasmar mi inteligencia.	28	37	20	8	7
p. Es importante para mí que mis compañeros reconozcan que hago un buen trabajo.	22	40	27	7	5
q. Soy muy buena (o) en mi trabajo.	45	50	5	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

Los participantes muestran acuerdo en la importancia del reconocimiento del jefe y de los compañeros, del papel de la inteligencia creativa y del reconocimiento hacia la capacidad de uno mismo para hacer bien las cosas, aspectos que incrementan la percepción positiva del trabajo que se desempeña.

**Ilustración 24: Frase 2 “Lo que más me gusta de mi trabajo es”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

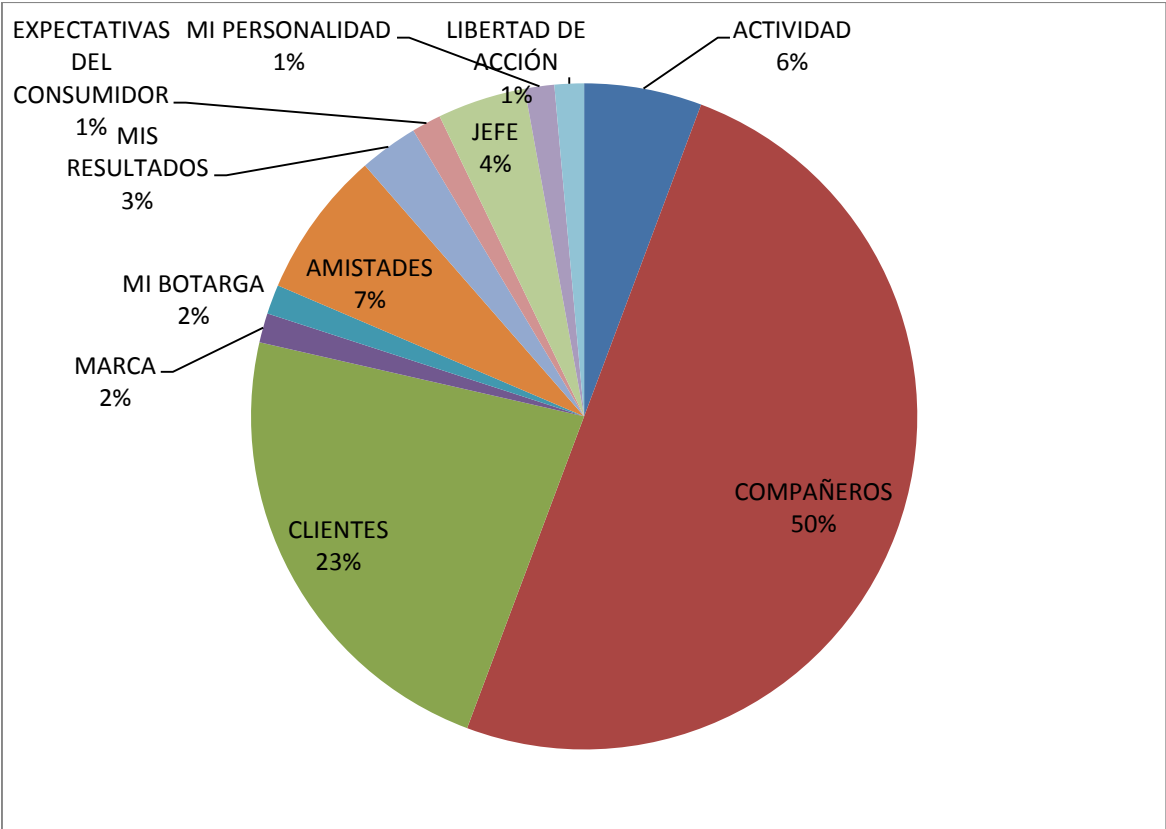
En la ilustración 24, se muestran las categorías de resultados ante la frase “Lo que más me gusta de mi trabajo es”. Desde la psicodinámica del trabajo, el hacer con otros, compartir puntos de vista, asignar responsabilidades entre pares, son elementos que hacen del trabajo un trabajo vivo. De esta manera el sujeto llena el vacío entre la tarea prescrita y la tarea real y se transforma a sí mismo, progresa, se realiza.

De acuerdo con Mayo (citado por Brown [1954] 1987), la satisfacción del trabajador se relaciona en mayor medida con lo social que con lo económico. Desde la perspectiva de esta investigación, la satisfacción en el trabajo es una herramienta del management para generar compromiso, sin embargo, también revela las lógicas del sujeto,

en las que aparece el sentido del trabajo asociado con la idea de libertad, de creatividad, de obtener en beneficio de otros.

Del instrumento de frases incompletas, ante la frase: “En mi trabajo me siento identificado (a) con”, la mayoría de las asociaciones de ideas se relacionaron con los compañeros y los clientes (73%). Las respuestas relacionadas con la lógica managerial (marca, resultados, expectativas del consumidor, jefe) suman en conjunto el 10%.

**Ilustración 25: Frase 4 “En mi trabajo me siento identificado (a) con”**



Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento ITSUB 2015

#### IV.7 La precariedad vista desde el actor: el trabajo fuera del proyecto de vida

Uno de los hallazgos del trabajo de campo corresponde al trabajo que se vive negativamente por encontrarse fuera del proyecto de vida:

*“Adentro de la botarga tengo que animar a la gente, invitarla a comprar, hacer reír a los niños; puedo saltar, bailar y llorar, cuando me doy cuenta de que lo que hago me hace sentir de la chingada por dentro...”*

Animador A, 13 de septiembre de 2015, Walmart Poniente

Las dificultades con los jefes, los problemas con el personal interno, la sobrecarga de tareas, quedan relegadas por un aspecto más importante: lo que la persona planeaba para su primer empleo. Este es el caso de una joven de 18 años, contratada por agencia para promocionar la marca Platex cuatro días a la semana. Comenta que es el único empleo que encontró, lo considera un trabajo temporal en lo que “paga” dos materias de la preparatoria, en él busca únicamente obtener dinero. Con una expresión que mezclaba la tristeza con el enojo, mencionó que es un trabajo que no le gusta, por ser pesado, aburrido, repetitivo; se ha vuelto un impedimento para su crecimiento, considera que su trabajo sería parte de su realización personal si fuera en un ambiente más sano, lo haría con gusto y pasión si le fuera posible poner en práctica sus conocimientos académicos y habilidades.

Las exigencias de productividad y aumento de la competencia son percibidas y comprendidas por los jóvenes vendedores, así como las estrategias de disminución de costos que impactan en su vida laboral y personal:

*“Actualmente es muy difícil conseguir un buen empleo, bien pagado, que respeten tus horarios y te respeten y no te amenacen. Con el tiempo se ha puesto muy difícil mantener tu trabajo, ya no son estables, no sabes en qué momento te van a decir que ya se acabó y sin avisar con tiempo te dejan desempleado. Además, ya en todos lados sólo estás contratado por agencias (ya no directo), obviamente te pagan menos y menos prestaciones y no haces antigüedad ya casi en ningún empleo. Las marcas compran a otras marcas, teniendo uno como trabajador más trabajo, el mismo sueldo, pero más responsabilidad, más tiempo invertido y más presión. En algunas*

*marcas cuando estás por comisión, te las quitan y hasta la ayuda de pasaje te la quitan también. Es por eso que muchos trabajadores ya no están a gusto con su trabajo, no hay motivación, se ha puesto más difícil pero aun así muchos tenemos que aguantar con ese tipo de trabajo”.*

Promotor E, comunicación personal, 16 de julio de 2015

La precariedad no sólo es experimentada por los trabajadores, también son conocidas y explicadas sus causas y consecuencias.

#### **IV.8 Discusión**

El enfoque de actores se interesa en estudiar el ámbito social de construcción de subjetividad, alejándose tanto de posiciones subjetivistas-individualistas como estructuralistas. Con respecto al trabajo, la relación estructura-subjetividad da lugar a la confrontación entre la centralidad construida socialmente y la significación que le otorga el actor.

En el apartado teórico se señalaron las estrategias del management para lograr un mayor compromiso con la empresa: la ideología de la gestión, la orientación al cliente, la gestión por objetivos, la evaluación de resultados, el involucramiento, la autorregulación, la participación, el trabajo en grupo; estos elementos alinean la subjetividad hacia el disfrute del trabajo y sumados a la importancia del trabajo como medio de subsistencia y realización personal, llevarían a pensar en una relación positiva con el mismo.

La manera de vivir el trabajo no es un asunto exclusivo de la psicología del individuo. Es una construcción psicosocial en la que intervienen aspectos como las condiciones de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, subordinados y superiores, los usuarios o clientes, entre otros (Neffa, 2015).

El trabajo de campo permitió conocer algunos de los elementos que intervienen en la construcción del sentido del trabajo, los cuales se relacionan en menor grado con las estrategias del management y con la dimensión instrumental del trabajo, para tener mayor relación con lo que la psicodinámica del trabajo denomina “estrategias defensivas del oficio”.

Cuando las supervisoras de agencia expresan la satisfacción de los jefes y gerentes del autoservicio como un imponderable que atenta contra los acuerdos establecidos entre el trabajador y su patrón, también reconocen las estrategias que ponen en marcha para mantener a su personal comprometido y motivado. Su labor es notable debido a que la rotación de personal no sólo se genera cuando la persona decide cambiar de empleo, también como prerrogativa de los jefes de autoservicio cuando alguna persona no cumple con sus expectativas, en este sentido hablamos de los retos que asumen los mandos medios con respecto a la gestión de personas en condiciones de precariedad: la supervisión conlleva la motivación no en términos del management, sino como forma de contención emocional y estrechamiento de los lazos sociales:

*“Mucha gente viene aquí con problemas muy feos, muy fuertes, entonces llegan desmotivadas y hay que echarle las ganas con ellas, motivarlas para que no entren en depresión. El trabajo es para salir de sus problemas, muchas veces sí les sirve a algunas de terapia, ¿por qué? porque si tu hijo ya es drogadicto llegan aquí, no lo van a resolver, pero lo platican, lo sacan y todo. Tú sabes que con palabras de apoyo muchas veces se cuida a la gente, en cambio si tú la hundes, la persona qué va a poder. Muchas veces hay que terapiarlas y acercarnos a ellas. Nosotras tenemos que estar atrás de la gente, motivarlas, ver en qué les podemos ayudar”.*

Supervisora C, comunicación personal, 11 mayo 2015

Es importante señalar la ambivalencia de las estrategias colectivas de defensa:

*Son útiles y necesarias para que el trabajador pueda adaptarse y sobrevivir, para controlar la relación con el sufrimiento; ellas pueden funcionar a veces como un mecanismo que perdure y aportar su concurso para que continúe soportando una organización del trabajo que no debería ser tolerada, pero esas actitudes tienen un costo psíquico, social e incluso político (Neffa, 2015:107).*

Los promotores y demostradoras realizan labores más allá de la tarea prescrita: tienen una sobresaliente capacidad para establecer relaciones con múltiples jefes y trabajar bajo presión. Además de la exhibición y acomodo de productos y del monitoreo de las

estrategias de la competencia, son expertos negociadores, pues “*el trabajo bien hecho es una forma de negociación*” (Promotor A, comunicación personal, 25 mayo 2015).

Para las demostradoras, el trabajo real implica una inteligencia creativa, básica para el marketing promocional, cuyo objetivo es seducir al cliente creando una experiencia del producto; aparece una identificación entre la demostradora y su marca, pues ella conoce, presenta y vende las cualidades de su producto, asumiendo la personalidad de la marca.

En la interacción cliente-demostradora queda plasmado lo vivo del trabajo, se encontró el reconocimiento de la intención del cliente desde la mirada (las participantes explican que reconocen quién se acerca con intención de compra y quién no), se crean nuevas formas de preparar los alimentos, se genera una estrategia de abordaje y venta para diferentes tipos de personalidades, además de tener una amplia capacidad de escucha de los clientes y compañeros que recurren a ellas para verbalizar sus pensamientos.

Los riesgos psicosociales en el trabajo son definidos por Gollac, 2012 y Coutrot, 2013 (citados por Neffa, 2015:109), como:

*Los riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde estos se desempeñan.*

A continuación, se comentan los aspectos que generan riesgos psicosociales en el trabajo en el ámbito del marketing promocional:

Las condiciones de inseguridad en el empleo, genera en los trabajadores incertidumbre y preocupación: desconocen si les pagarán o el momento en el que tendrán que buscar un nuevo empleo.

El vínculo mercantil entre agencias, marcas y autoservicios (“*dale servicio porque te está dando ventas*”) y su consecuente orientación a la satisfacción de las cadenas comerciales, provoca en los trabajadores un sentimiento de indefensión y explotación. Las opiniones críticas recogidas denotan el conocimiento de los derechos laborales, combinado

con sentimientos de tristeza, coraje y miedo a perder el empleo y no volverlo a encontrar. Los tratos irrespetuosos, la sobre carga de tareas, la despersonalización (“*para la empresa somos un número*”; “*no me cubres, no me sirves*”), las pocas posibilidades para ser defendidos ante un abuso, son percibidos como un atentado en contra de la dignidad.

Expresiones como “*lo que hago me hace sentir de la chingada por dentro*”, “*hijo de la chingada, ¿para dónde me hago?*” dan cuenta del conflicto: parten de una introspección, del conocimiento de la realidad vivida, que resulta desgastante, aplastante, sin salida. El costo psíquico se manifiesta en emociones que se trasponen al cuerpo:

*“(…) Es mucha la presión en las tiendas comerciales, hay muchas personas que se han llegado a enfermar, aparte de que vengan con la depresión, hay una persona que de tantos nervios se ponía rojo, se intoxicaba, ya nada más se ponía todo rojo ¿qué te pasó? Es que ya hice coraje y mira cómo estoy, se ponía completito rojo...”*

Supervisora C, comunicación personal, 11 mayo 2015

#### **IV.9 Reflexión final**

El desafío de entender a la sociedad y a los individuos es que, a partir de herramientas y métodos limitados se logre la apropiación de lo complejo, dinámico y abierto de lo que se entiende como “realidad”.

La visión científica tradicional busca ordenar, nombrar fragmentos para analizarlos independientemente del conjunto. La intención de obtener un aporte significativo en el campo de los estudios del trabajo implicó partir del supuesto de que en la realidad existen al mismo tiempo que el orden y la integración, el desorden y el caos.

La idea de lo complejo, a la manera de Morin (1994), abre la puerta a la integración de lo uno y lo diverso, del orden y del desorden, de la certidumbre y de la confusión. El pensamiento complejo no busca dominar ni controlar, busca ser capaz de tratar, dialogar, negociar con lo real; reconoce el principio de incompletud e incertidumbre, da cabida al azar; ve lo uno y lo múltiple, asocia sin reducir, distingue sin desarticular.



Desde esta mirada, se reconoce al sujeto pensante, inteligente, creativo, capaz de darle sentido y cauce a una realidad que avasalla. Aquí el sujeto no es perturbación, ruido, deformación o error; no es el esclavo servil. Es el sujeto no sujetado, es el actor encubierto, es la subjetividad del trabajo, es el trabajo vivo. Es la contradicción, la ambigüedad, la estrategia, la paradoja.

Se entiende el trabajo de manera similar a la que Heller (1998) entiende la vida cotidiana: un acto de objetivación, un proceso en el cual el particular como sujeto deviene “exterior”, sus capacidades humanas “exteriorizadas”. Estudiar el trabajo permite dar cuenta de la negociación cotidiana entre la satisfacción de las necesidades particulares, inmediatas, individuales y la búsqueda de la genericidad, que implica un nosotros, una mirada a largo plazo, un plan, un proyecto, una finalidad más allá de lo material.

Se considera que la distinción entre work y labor (Heller, 1998) es la conceptualización que sintetiza los resultados de esta investigación: El trabajo como labor es aquél que se utiliza exclusivamente como medio para la subsistencia, es el trabajo que no libera, que reproduce el sistema, que es fuente de alienación. El trabajo como work es el que libera, el que parte de una conciencia crítica para lograr una transformación.

Si bien el capitalismo ha desarrollado dispositivos para contener las posibilidades de cambio mediante la satisfacción de los placeres y la sensación de libertad (Marcuse, 1969), el sujeto es capaz de romper la contención. Por eso es importante para la teoría social recuperar las reflexiones críticas de los sujetos y dales sentido a la luz del concepto de sujeto social, con capacidad de producir, reproducir y transformar su realidad.

La implicación como estrategia empresarial encontrada en el marketing promocional tiene como eje la centralidad del trabajo como fuente de ingresos, el estatus legal del empleo temporal y de los bajos sueldos, la ausencia de regulación en el ámbito de la doble subcontratación que da lugar a la utilización de métodos coercitivos y despóticos para gestionar al personal y la orientación al cliente como motor de las condiciones y exigencias laborales.

La implicación desde el actor podría definirse como una implicación paradójica, en la que se vive una serie de experiencias que entrelazan las esferas internas y externas al trabajo: identificación con la actividad que se realiza y con los compañeros de trabajo; la percepción del trabajo como único medio de subsistencia; la necesidad de dar a sí mismo y a otros una mejor vida; la crítica al empleo temporal, subcontratado, con diversidad de jefes, autoritario, precario.

Los estudiosos de la gestión de personas tendremos que mirar más ampliamente y con perspectiva crítica los temas de motivación y satisfacción con el trabajo, de otra forma estaremos abonando a la explotación y pauperización de las condiciones de vida de los trabajadores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alonso-Fernández, Francisco (1997) *Psicopatología del Trabajo*. Barcelona: Edika Med.
- Amable, Marcelo (2000) *La precariedad laboral y su impacto en la salud. Un estudio de trabajadores asalariados en España*. Tesis de doctorado, Universidad Pompeu Fabra.
- Antunes, Ricardo (2005) *Los sentidos del trabajo. Ensayos sobre la afirmación y la negación del trabajo*, Herramienta ediciones y TEL, Buenos Aires.
- Antunes, Ricardo (2010) *La dialéctica entre el trabajo concreto y el trabajo abstracto*. Revista Herramienta, Buenos Aires, Argentina [en línea]. Junio de 2010. Herramienta N°44. [Fecha de consulta: 18 de noviembre de 2014]. Disponible en: [http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-44/la-dialectica-entre-el-trabajo-concreto-y-el-trabajo-abstracto#\\_ftnref6](http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-44/la-dialectica-entre-el-trabajo-concreto-y-el-trabajo-abstracto#_ftnref6). ISSN 0329-6121.
- Arriaga Rosalinda, Elitania Leyva y José Estrada (2005) *Perfil y estructura industrial de Guanajuato y Querétaro: un análisis de la producción, el empleo y los salarios*. Revista Análisis Económico Núm. 44, vol. XX. Segundo cuatrimestre de 2005, <http://www.analysiseconomico.com.mx/pdf/4406.pdf>
- Aubert, Nicole y de Gaulejac, Vincent (1993) *El coste de la excelencia*, Barcelona: Paidós.
- Baudelot, Christian y Gollac, Michel (coords.), *¿Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia*. Buenos Aires, Miño y Dávila/CEIL/Trabajo y Sociedad, 304 páginas, 1ª edición septiembre 2011.
- Belmont, Edgar (2014), *Una lectura sociológica de la reforma laboral en México: la mitificación de la empresa y los ajustes en las relaciones laborales*. Artículo inédito.
- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (2002) *El nuevo Espíritu del Capitalismo*. España: Ediciones AKAL.
- Bonazzi, Giuseppe (1993) *Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas*. Sociología del Trabajo, nueva época, no. 18, 3-22.
- Brown, J. ([1954] 1998) *La psicología social en la industria*. México: FCE, breviaros.
- Carrillo, Marco, Rolando Salinas, Gaspar Real, Edgar Belmont, Marja González (2013) "Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso" en Revista Entreciencias 1, mayo 2013, pp. 107-136.

Carrillo, Marco y Calderón, Gabriela (2014) El trabajo y la psicología. Algunos aspectos históricos en Avances disciplinarios en el campo de los estudios del trabajo. México: Fontamara.

Carrillo, Marco y Salinas, Rolando (2014) La estrategia de implantación del sector aeronáutico en el estado de Querétaro, México. Artículo inédito.

Carrillo, Marco (2009) El enfoque de actores en la relación estructura-subjetividad-acción-comportamiento en Carrillo, Marco (coord.) Estudios sobre la organización: teoría y práctica. Universidad Autónoma de Querétaro.

Carrillo, Marco (2010) Decisiones empresariales. Dos estudios de caso en empresas del estado de Querétaro. México: Universidad Autónoma de Querétaro, Miguel Ángel Porrúa.

Carrillo, Marco, José Martínez y Jorge Lara (2007) El papel de los sindicatos en la flexibilización de los contratos colectivos. La experiencia queretana en Covarrubias, Alejandro y Solís, Vicente (2007) Un siglo de sindicalismo en México. Los desafíos del movimiento obrero vistos a través de su historia. México: Universidad de Sonora, 2007.

Casademunt, Ana (2013) La implicación emocional en el contexto laboral europeo: factores determinantes y resultados organizativos. Universidad de Córdoba, España, tesis de doctorado.

Castel, Robert (2010) El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo. 1ª. ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, Idalberto (2004) Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.

De Gaulejac, Vincent (2008) El costo de la excelencia. Conferencia presentada el 28 de octubre de 2008 en Buenos Aires, Argentina. Disponible en: [http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2015/05/Gaulejac-El\\_costo\\_de\\_la\\_excelencia.-De-Gaulejac.-Conferencia-2008.-pdf.pdf](http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2015/05/Gaulejac-El_costo_de_la_excelencia.-De-Gaulejac.-Conferencia-2008.-pdf.pdf)

De la Garza, Enrique (2000) Introducción: el papel del concepto de trabajo en la teoría social del siglo XX en De la Garza, Enrique (coordinador) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México: El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Fondo de Cultura Económica, 2000.

De la Garza, Enrique (2005) Antiguas y nuevas formas de subcontratación. Memorias del Seminario: Relaciones triangulares del trabajo (Subcontratación y/o tercerización) ¿Fin de la estabilidad laboral? Efectuado los días 31 de marzo y 1º de abril de 2005 en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión Ciudad de México.

De la Garza, Enrique (2006) “¿Hacia dónde va la teoría social?” en Tratado Latinoamericano de Sociología. Barcelona: Anthropos.

De la Garza, Enrique (2010). Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del concepto clásico al no clásico. México: Anthropos/UAM-Iztapalapa.

De la Garza, Enrique (2012) Los proyectos de Reforma Laboral a mayo del 2011 en De la Garza, Enrique (Coord.) La situación del trabajo en México, 2012. México: Plaza y Valdés.

De la Garza, Enrique y Leyva, Gustavo (eds.) (2011) Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales. México, FCE-UAM, Introducción, pp 19-32.

Dejours, Christophe (2012) Artículo basado en una presentación de Christophe Dejours en el Institut für Sozialforschung (en Frankfurt am Main) el 12 de febrero de 2009. Esta versión se publicó en inglés en *Critical Horizons: A Journal of Philosophy & Social Theory* (revista australiana de filosofía y teoría social (CRIT 11.2 (2010) 167-180. El copyright pertenece a Equinox Publ. Ltd. de Londres y a esta versión se puede acceder en [www.criticalhorizons.com.au](http://www.criticalhorizons.com.au). La traducción del inglés fue realizada por Fernando Britos V. en mayo del 2013.

Dubet, Francois (2006) El declive la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad. Barcelona: Gedisa.

Durand, Jean-Pierre (2011) La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria. México: FCE, UNAM.

Esparza, Miguel y Recéndez, Ma. Cristina (2014) Reformas Estructurales y reforma laboral: mayor exclusión y precariedad en el mundo del trabajo en Martínez, Adriana; Maza, Octavio; Gomis, Redi y Morales, Juan (Comp.) Transformaciones en el mundo del trabajo: retos actuales, perspectivas a futuro (ebook). México: Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo. Primera edición: enero 2014, pp 346-357.

Espíndola, Fabiana (2010) “De los procesos de integración y desintegración social en las sociedades contemporáneas. Elementos analíticos para su consideración.” Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, U. de la R., Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010.

Fayol, Henry ([1916] 1969) *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.

Friedmann, Georges y Naville, Pierre ([1961] 1985) *Tratado de sociología del trabajo*. Tomo I. México: FCE.

García, Brígida (2011) Las carencias laborales en México: conceptos e indicadores (pp. 81-116) en Pacheco, Edith, Enrique De la Garza y Luis Reygadas (coords.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo*. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.

Guadarrama, Rocío; Hualde, Alfredo y López, Silvia (2012) Precariedad laboral y heterogeneidad ocupacional: una propuesta teórico-metodológica. ISSN: 0188-2503, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol.2, 2012, pp.213-243

Grados, Jaime y Sánchez, Elda (1998) *Prueba de frases incompletas con aplicación a la industria (FIGS)*, México, El Manual Moderno.

Heller, Ágnes (1998) *Sociología de la vida cotidiana*, Ediciones península, Barcelona.

Hernández, Roberto; Collado, Carlos, Baptista, Pilar (2010) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México, 5ª. Ed.

Hernández, Juan (2011) Trabajo e identidad entre los trabajadores de Walmart (pp. 227-288) en De la Garza, Enrique (coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. Tomo I. Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés Editores, México.

Hernández, Juan (2008) *Abuso corporativo laboral: El caso Wal mart*, tesis de maestría en estudios sociales, Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México, D.F.

Humphrey, John (1993) Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral. *Sociología del Trabajo*, nueva época, no. 18, pp. 23-45.

Iranzo, Consuelo y Marcia de Paula Leite (2006) "La subcontratación laboral en América Latina", en Enrique de la Garza (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Barcelona, pp. 268-288.

Iranzo, Consuelo y Richter, Jacqueline (2012) "Las implicaciones de la subcontratación laboral" en *La Subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales*, Colombia CLACSO- Escuela Nacional Sindical.

León, Oscar (2007) "Las tiendas de autoservicio y la pugna por el mercado" Revista comercio Exterior, vol. 57, núm. 12.

Linhart, Daniele (1997) La modernización de las empresas. Buenos Aires: PIETTE del CONICET.

Liquidano, Ma. del Carmen (2006) El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>

Longo, Julieta (2012) "Las fronteras de la precariedad: Percepciones y sentidos del trabajo de los jóvenes trabajadores precarios de hipermercados" Revista Trabajo y Sociedad NB - Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet) N° 19, Invierno 2012, Santiago del Estero, Argentina ISSN 1514-6871

Madoo y Niebrugge (2012) Las primeras sociólogas y la teoría sociológica clásica: 1830-1930 en Ritzer, George (2012) Teoría Sociológica Clásica (pp. 299-332), México: McGraw-Hill.

Marcuse, Herbert, (1969) La Sociedad Industrial y el Marxismo, disponible en: <http://www.marcuse.org/herbert/pubs/60spubs/MarcuseLaSociedadIndustrialYElMarxismo.pdf>

Martínez, José (2008) Antecedentes económicos y filosóficos de Carlos Marx. Documento de trabajo no publicado. Universidad Autónoma de Querétaro.

Marx, Carlos ([1867] 1946) El capital. Crítica de la Economía Política. Vol. I, México: Fondo de Cultura Económica

Maza, Octavio y Ortíz, Dolly (2013) El proceso de incorporación de los egresados universitarios al mercado de trabajo en Actores laborales y desarrollo regional. Apuntes para la teoría social. México: Universidad Autónoma de Querétaro, Miguel Ángel Porrúa.

Méda, Dominique (2007) ¿Qué sabemos sobre el trabajo? Revista de Trabajo, Año 3, Número 4, Enero-Noviembre 2007. Disponible en: [http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2007n04\\_revistaDeTrabajo/2007n04\\_a01\\_dM%C3%A9da.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2007n04_revistaDeTrabajo/2007n04_a01_dM%C3%A9da.pdf)

Mora, Minor (2011) El empleo precario asalariado y globalización: enseñanzas desde Costa Rica (pp. 161-198) en Pacheco, Edith, Enrique De la Garza y Luis Reygadas (coords.),

Trabajos atípicos y precarización del empleo. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.

Morin, Edgar (1994) Introducción al pensamiento complejo. (Trad. del fr. por Marcelo Pakman). Barcelona: Gedisa.

Neffa, Julio (1999) Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate [En línea]. Orientación y Sociedad, 1. Disponible en: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf)

Neffa, Julio (2015) Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. Buenos Aires, CEIL-CONICET

Neri, Digna (2013) Industrialización y transformaciones urbanas en Querétaro. Cambios y continuidades en la Colonia Obrera, 1943-1979. Universidad Autónoma de Querétaro, tesis de maestría.

Noriega, Mariano y cols. (2008) Situación en México: Mineros fallecidos en Pasta de Conchos, Coahuila. Informe Continental sobre la Situación del Derecho a la Salud en el Trabajo.

Ovejero, Anastasio (2006) Psicología del Trabajo en un mundo globalizado. Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral. Madrid. Biblioteca Nueva.

Ovejero, Anastasio y Ramos, Júpiter (2011) Psicología Social Crítica. Madrid, Biblioteca Nueva.

Peiró, José, Prieto, Fernando y Roe, Robert (1996) La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante en Peiró, José y Prieto, Fernando (editores) Tratado de Psicología del trabajo. Volumen 1: la actividad laboral en su contexto. Síntesis Psicológica.

Quiñones, Elena y Mateu, Melchor (1983) Los paradigmas de la psicología industrial-organizacional. Estudio Histórico. LLULL, vol. 6, pp. 67-92.

Ramos, Júpiter (2015) "El trabajo en una empresa de servicios de manufactura electrónica en Jalisco. Representaciones sociales, identidades y proyectos de vida", Universidad de Guadalajara. Guadalajara, Jalisco. Tesis doctoral.

Reygadas, Luis (2011) Introducción: Trabajos atípicos, trabajos precarios: ¿dos caras de la misma moneda? (pp. 21-48) en Pacheco, Edith, Enrique De la Garza y Luis Reygadas (coords.), Trabajos atípicos y precarización del empleo. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.



- Ritzer, George (2012), *Teoría Sociológica Clásica*, México: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2004) *Comportamiento organizacional*. Décima edición. Pearson Educación, México.
- Rojas, Georgina y Salas, Carlos (2011) Precariedad laboral y estructura del empleo en México, 1995-2004 (pp. 117-160) en Pacheco, Edith, Enrique De la Garza y Luis Reygadas (coords.), *Trabajos atípicos y precarización del empleo*. México, D.F.: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.
- Salanova, Marisa, Gracia, Francisco y Peiró, José (1996) *Significado del trabajo y valores laborales en Peiró, José y Prieto, Fernando* (editores) *Tratado de Psicología del trabajo*. Volumen 2: aspectos psicosociales del trabajo. Síntesis Psicología.
- Salinas, Javier (2012) “La Configuración Industrial del Sector Aeronáutico en el estado de Querétaro, México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Distrito Federal. Tesis doctoral.
- Ségal, Elodie (2015) *Reforma de la ley federal del trabajo en México: la consolidación de un modelo productivo financiarizado*, IdeAs (en línea), 19 de junio de 2015.
- Ségal, Elodie (2011) *Tipos de regulación productiva y su impacto sobre los recursos humanos*. *Economía informa* (370), 14-38. Edición en PDF.
- Solís, Oliva, Jorge Olvera y Abraham Uribe (2014) “Vino nuevo en odres viejos”. El discurso del Tribuna en torno al proceso de industrialización en Querétaro (1947-1950). Artículo inédito.
- Taylor S. y Bogdan R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.
- Taylor, Frederick ([1911] 1969) *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- Zangaro, Marcela (2011) *Subjetividad y trabajo: una lectura foucaultiana del management*. 1ª. ed., Buenos Aires: Herramienta, 2011.

## **ENTREVISTAS**

- Supervisora A, 13 abril de 2015, Plaza Sendero
- Supervisora B, 13 abril de 2015, Plaza Sendero
- Supervisora C, 11 mayo 2015, Bodega Aurrera Constituyentes
- Supervisora D, 29 de julio de 2015, Oficinas Grupo MAP
- Supervisora E, 24 julio 2015, Plaza Sendero
- Demostradora A, 13 agosto 2015, Bodega Aurrera Constituyentes
- Demostradora B, 13 agosto 2015, Bodega Aurrera Constituyentes
- Demostradora C, 20 de julio de 2015, Bodega Aurrera Américas
- Demostradora D, 13 de agosto de 2015, Bodega Aurrera Constituyentes
- Demostradora E, 13 de septiembre de 2015, Walmart Poniente
- Demostradora F, 20 marzo 2015, Bodega Aurrera Constituyentes
- Demostradora G, 13 agosto 2015, Bodega Aurrera Constituyentes
- Demostradora H, 03 de marzo de 2015, Bodega Aurrera Satélite
- Demostradora I, 21 de julio de 2015, Bodega Aurrera Tintero
- Representante de agencia, 22 de julio de 2015, Home Office Redpromex
- Animador A, 13 de septiembre de 2015, Walmart Poniente
- Promotor A, 25 de mayo de 2015, Comercial Mexicana Peñuelas
- Promotor B, 22 julio 2015, Soriana Sendero
- Promotora C, 22 abril 2015, Comercial Mexicana Mega Estadio
- Promotora D, 9 de julio de 2015, Bodega Aurrera San Pablo
- Promotor E, 16 de julio de 2015, Comercial Mexicana Plaza del Parque
- Promotora G, 1 agosto 2015, Bodega Aurrera San Pablo
- Promotora F, 11 de mayo de 2015, Bodega Aurrera Constituyentes

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Asociación Mexicana de Agencias de Promociones <http://amapro.com.mx/> Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- Anuario estadístico y geográfico de Querétaro (INEGI, 2012; INEGI, 2014) INEGI, 2012 disponible en [http://www.queretaro.gob.mx/SaveAs.aspx?Nombre=200\\_865\\_39\\_1490942430\\_10.-Trabajo.pdf&Ruta=Uploads\ContenidosSEDESU\200\\_865\\_39\\_1490942430\\_10.-Trabajo.pdf](http://www.queretaro.gob.mx/SaveAs.aspx?Nombre=200_865_39_1490942430_10.-Trabajo.pdf&Ruta=Uploads\ContenidosSEDESU\200_865_39_1490942430_10.-Trabajo.pdf); INEGI, 2014 disponible en: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/QRO\\_ANUARIO\\_PDF.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/QRO_ANUARIO_PDF.pdf) Fecha de consulta: 2 enero 2016
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) <http://www.antad.net/index.php/indicadores/crecimiento-nominal-en-ventas>
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/boleco/2015/becefp0152015.pdf> Fecha de consulta: 19 de noviembre 2015
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx> Fecha de consulta: 19 de noviembre 2015
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf), [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe\\_ie/enoe\\_ie2015\\_05.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe_ie/enoe_ie2015_05.pdf) Fecha de consulta: Septiembre 2015
- <http://chedraui2014.com/> Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- [http://recursos.soriana.com/recursos/Resources/InfoFin/InformeAnual/2014/RSocial/RS\\_2014.pdf](http://recursos.soriana.com/recursos/Resources/InfoFin/InformeAnual/2014/RSocial/RS_2014.pdf) Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- [http://www.chedraui.com.mx/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=CPC&utm\\_term=Chedraui&utm\\_campaign=SEM](http://www.chedraui.com.mx/?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_term=Chedraui&utm_campaign=SEM) Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015

- <http://www.comerci.com.mx/images/rscomerci2014.pdf> Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- <http://www.informabtl.com/que-es-el-marketing-promocional/> Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- <http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm> Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- <http://www.walmartmexicoycam.com/descargas/salaprensa/pdf/ventas-primer-trimestre2015.pdf> Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- [http://www.walmex.mx/informe/2014/fortaleza\\_financiera/indicadores.html](http://www.walmex.mx/informe/2014/fortaleza_financiera/indicadores.html) Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- [http://www.walmex.mx/informe/2014/pdf/WALMEX\\_2014\\_ESP\\_completo.pdf](http://www.walmex.mx/informe/2014/pdf/WALMEX_2014_ESP_completo.pdf) Fecha de consulta: 16 de septiembre 2015
- INEGI, 2012; INEGI, 2014 disponible en: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/QRO\\_ANUARIO\\_PDF.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/QRO_ANUARIO_PDF.pdf) Fecha de consulta: 17 septiembre 2015
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) <http://www.inegi.org.mx/> Fecha de consulta: 29 de septiembre de 2015
- Ley Federal del Trabajo [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf); <https://www.personal.unam.mx/dgpe/docs/leyFedTrabajo.pdf>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo <http://www.profedet.gob.mx/profedet/preguntas-frecuentes.html> Fecha de consulta: 29 enero 2016
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/estadisticas/Nacional%202003-2012.pdf>; [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/menu\\_infsector.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/menu_infsector.html). Fecha de consulta: 11 de noviembre 2015

- [www.merca20.com/ranking-de-agencias-de-promocion-2](http://www.merca20.com/ranking-de-agencias-de-promocion-2) Fecha de consulta: 18 de septiembre de 2015

## **ANEXOS**

### **1. Fases de la gestión de personas.**

Liquidano (2006), investigadora del Instituto Tecnológico de Aguascalientes identifica en las empresas de Aguascalientes seis *fases* en la gestión de personas:

- a. Fase administrativa. Corresponde al estilo de gestión que concibe al trabajador como un ser racional y económico, motivado por los incentivos económicos, al mismo tiempo que es pasivo, perezoso y sin autocontrol. El personal es un costo que debe ser minimizado, la gestión se rige por el control y estímulo de los rendimientos y el estricto apego a normas y reglas. Según la autora, las funciones del departamento de personal son la selección, contratación, adiestramiento, despido, salario según rendimiento y análisis de puestos.
- b. Fase de gestión. Se concibe a un hombre social, motivado por las necesidades de interacción social, que requiere de la formación de grupos para desarrollar un sentido de pertenencia. A pesar de que también se considera al personal como un costo, se sirve de la iniciativa, responsabilidad y valores de las personas para alinearlas a los objetivos de la empresa, pues la adaptación del trabajador a la organización es esencial. Las funciones del departamento de personal son el reclutamiento, contratación, administración de salarios, motivación, comunicación, formación del personal, relaciones laborales, análisis y valuación de puestos.
- c. Fase de desarrollo. El trabajador es alguien que busca su auto realización, que se motiva por el despliegue de sus capacidades, con cierto grado de autonomía y autocontrol, que se ven limitadas por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización. Las funciones del departamento de personal son: optimizar los recursos humanos, reclutamiento,

selección, contratación, integración, evaluación del desempeño, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo.

- d. Fase estratégica. Las personas se consideran el factor determinante en la posición competitiva de la empresa, con una visión a mediano y largo plazo, introyectada por sus integrantes mediante la visión, misión, propósitos y valores organizacionales. Las funciones del departamento de personal son la planeación estratégica, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, formación, desarrollo del personal, planeación de carreras, evaluación del desempeño, relaciones laborales, sueldos y salarios, negociaciones colectivas, diseño y proceso de trabajo, procedimientos de quejas, criterios de promoción, seguridad e higiene industrial, motivación, comunicación, registros y controles administrativos, auditoría de recursos humanos y controles estratégicos.
- e. Fase de gestión por competencias. Se reconoce en la persona un conjunto de habilidades y capacidades para mejorar la ventaja competitiva del negocio, por lo que se orienta a la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales que impulsen a la excelencia, medida en resultados. El personal no es un recurso, es el capital de la organización. El departamento de personal se centra en el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias que se denomina dirección estratégica de RH, además de desarrollar las siguientes funciones: análisis de puestos, atracción del talento, contratación, desarrollo de planes de carrera, desarrollo de planes de sucesión, capacitación, entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneraciones, beneficios y sistemas de estímulos y recompensas.
- f. Fase de gestión del conocimiento. La empresa se orienta al aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, ligando éste conocimiento con los objetivos del negocio. Se concibe a la persona como un individuo participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos dirección y control para actual. El departamento de personal se orienta al entrenamiento, evaluación del desempeño, premios, compensaciones y desarrollo de competencias.

## 2. Formato de renuncia voluntaria que se firma en el momento de la contratación

En _____ de _____ del 20__.	
<p>Por medio de la presente les informo que el día de hoy renuncio voluntariamente al trabajo que venía desempeñando para RXX PXXXXXXXXXXXX MXXXXXXXX S.A. de C.V. con la función de _____ desde el día _____.</p>	
<p>Así mismo, menciono que no me adeuda ningún concepto referente a sueldo, aguinaldo, prima vacacional, así como prestaciones que venía percibiendo hasta la fecha</p>	
<p>Sin otro particular me despido de usted (es)</p>	
<p><b>BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD HE LEIDO TODO LO ANTERIOR Y ESTOY DE ACUERDO QUE LOS DATOS ANOTADOS POR MI SON VERIDICOS</b></p>	
Nombre	
Firma	Huella digital

Fuente: Archivo personal de documentos del puesto Home Office en empresa de promociones

### 3. Carta de ingreso a tienda

QUERETARO, QUERETARO, A 01 DE AGOSTO DE 2012

NUEVA WAL-MART DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.  
NO. 3733 BODEGA AURRERA, BODEGA SATELITE  
AV DE LA LUZ # 401, COLONIA SATELITE  
QUERETARO, QUERETARO CP 76110

Estimados señores:

Nos permitimos confirmarles, que a partir de esta fecha y hasta el 31 de Diciembre de 2012 llevaremos a cabo la DEMOSTRACION de (MARCA X) en su Unidad BODEGA AURRERA, SC BODEGA SATELITE por conducto de la SRA. (NOMBRE DEL PROMOTOR O DEMOSTRADORA), quien se encuentra bajo nuestra dirección, supervisión y dependencia, cuyos datos a continuación se detallan:

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: XXXX  
NUMERO DE INSCRIPCIÓN AL I.M.S.S.: XXXX  
NOMBRE DEL SUPERVISOR: XXXX  
HORARIO: JUEVES A MARTES DE 11:00 A 7:00, DESCANSA LOS MIÉRCOLES  
SE ANEXA COPIA DE VIGENCIA DE DERECHOS DEL IMSS  
SE ANEXA COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL  
SE ANEXA REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES Y REGISTRO PATRONAL

Ahora bien, debido a que tanto mi representada como NUEVA WAL-MART DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V., en adelante WAL-MART son partes contratantes totalmente independientes que sólo tienen negocios de carácter mercantil y que no existe ningún nexo o relación obrero-patronal entre ambas, seremos responsables del pago de sueldos, salarios, cuotas al SAR, IMSS, INFONAVIT y demás impuestos, derechos y obligaciones que se causen con motivo del desarrollo de las actividades de la persona indicada.

Derivado de lo anterior se entenderá que bajo ningún tipo de circunstancia WAL-MART podrá ser considerada como responsable de lo antes descrito. Obligándose así a (RAZÓN SOCIAL DE LA AGENCIA) a notificar a WAL-MART de forma inmediata de cualquier juicio o reclamación de carácter laboral, individual o colectivo, que intente el personal o los ex empleados de (RAZÓN SOCIAL DE LA AGENCIA), en su contra o en contra de WAL-MART, dentro de un plazo que no excederá de sesenta días naturales a partir de la fecha en que tenga conocimiento de tales juicios o reclamaciones.

Asimismo, nos permitimos confirmarles que la persona de que se trata, se desempeñará conforme al horario y al Reglamento Interior del Trabajo establecido en su unidad comercial con objeto de que no altere la disciplina de la misma.

Sin otro particular por el momento, y agradeciendo de antemano la atención que se sirvan dispensar al contenido de la presente, quedamos de ustedes.

Atentamente  
(RAZÓN SOCIAL DE LA AGENCIA)

-----  
LIC. XXXXX XXXX  
COORDINADORA DE MARCA

Conforme:

-----  
XXXXX  
DEMOSTRADORA

Fuente: Archivo personal de documentos del puesto Home Office en empresa de promociones



#### 4. Instrumento ITSUB 2015



UJEMT  
UNIVERSIDAD JUBILANTE DE MÉXICO

Folio:   
Fecha de aplicación:

#### TRABAJO Y SUBJETIVIDAD

El objetivo de esta encuesta es identificar la percepción del trabajo hoy. La información que usted nos proporcione será tratada de manera confidencial, anónima y con usos estrictamente académicos. Agradecemos su participación.

A continuación encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar. Agradecemos su sinceridad.

1. Lo más importante para ser feliz es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Lo que más me gusta de mi trabajo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Lo que realmente me molesta de mi trabajo es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. En mi trabajo, me siento identificada (o) con \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Cuando no tengo empleo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Pensando en el futuro, me gustaría que mi trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Las características de un buen empleo son \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Lo que más me impulsa a trabajar es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. La actividad más importante de mi puesto es \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Se trabaja para \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A. Datos generales y trayectoria laboral.			
Indicaciones: Por favor, complete la información solicitada.			
1. Sexo:	1. Mujer	2. Hombre	
2. Nombre del puesto (nombre completo):			
3. Edad:			
4. Lugar de procedencia (estado o municipio en el que vivió los últimos años):			
5. Situación personal:	1. Soltero(a)	2. Casado (a)	3. Divorciado (a)
	4. Viudo (a)	5. En unión libre	
6. Escolaridad:	1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria o carrera técnica trunca
	4. Preparatoria o carrera técnica terminada	5. Técnico Superior Universitario	6. Licenciatura trunca
	7. Licenciatura terminada	8. Maestría	9. Doctorado
7. Acerca de su empleo actual:			
a. ¿Cómo se realizó el contrato?	1. Por escrito	2. Por acuerdo verbal	
b. ¿Cómo es su contrato? Marque con una "X" las opciones que describan su contrato.			
	1. Por temporada	2. Por tiempo indeterminado	
1. De 1 día a la semana	2. De 2 días a la semana	3. De 3 días a la semana	4. De 4 días a la semana
	5. De 5 días a la semana	6. De 6 días a la semana	
◊ En el caso de que usted trabaje menos de ocho horas por día y/o menos de seis días a la semana:			
c. ¿Cuál es la principal razón por la que no trabaja tiempo completo y/o seis días a la semana?			
1. Motivos familiares	2. Tengo otro trabajo	3. Estudio	
4. Es el único empleo que encuentre	5. Otro (especifique):		
d. ¿Existe renovación de contrato?	Si	No	
◊ Si su respuesta fue Sí, ¿cada cuánto se le renueva el contrato?			
e. ¿Cuál es su horario de trabajo?			
f. ¿Cuántos camiones toma para trasladarse por motivos de trabajo diariamente?			
g. ¿Quién lo (a) contrató (nombre de la empresa, agencia o outsourcing)?			
h. Duración del contrato actual:			
i. Antigüedad en el empleo:			
8. Acerca de su trayectoria laboral en general.			
a. En su primer empleo:			
1. ¿Cuántos años tenía?			
2. ¿En qué empresa o negocio trabajó?			
3. ¿Qué puesto desempeñó?			
4. ¿Cuánto tiempo trabajó?			

b. Complete la información de sus tres últimos empleos.

Empresa (principal o outsourcing)	Duración	Puesto
Último:		
Penúltimo:		
Antepenúltimo:		

c. ¿Ha tenido algún periodo de desempleo?

Duración	Actividad

d. ¿Qué otras actividades realiza para tener más ingresos? (por ejemplo: oficios, repostería, ventas por catálogo)


e. Mientras ha trabajado en el área de ventas, ¿ha ascendido de puesto?

Si	No
----	----

f. En este empleo, ¿cuenta con seguro social?

Si	No
----	----

g. ¿Una parte de su sueldo depende del logro de una meta de ventas?

Si	No
----	----

h. Para ingresar a este empleo, ¿participó en un proceso de selección (entrevista, test psicométricos)?

Si	No
----	----

i. ¿Cuál es su sueldo base?

	semanal	quincenal	mensual
--	---------	-----------	---------

j. ¿Cuánto ganó de comisiones en el último mes?

k. Además de las comisiones, ¿cuenta con alguna percepción adicional?

1. Premio por puntualidad	2. Premio por asistencia	3. Pago de horas extras	4. Otro:
---------------------------	--------------------------	-------------------------	----------

l. ¿Qué aspectos (por ej. número de personas atendidas, número de piezas vendidas) se utilizan para evaluar su desempeño?


#### B) Familia, economía y tiempo libre.

1. ¿Tiene dependientes económicos?  Si  No

2. ¿A qué dedica su tiempo libre? Señale las tres actividades a las que usted dedique más tiempo.

- |  |  |
|--|--|
|  | a. Estudiar (lecturas en casa, por Internet, acudir a una escuela)                     |
|  | b. Realizar tareas del hogar (limpieza, lavado de ropa, cocina)                        |
|  | c. Hacer deporte (correr, ir al gimnasio, zumba, pesas)                                |
|  | d. Convivir con la familia (salir al parque, hacer deporte juntos, visitar familiares) |
|  | e. Cuidar de los hijos (revisar tareas, acompañarlos a actividades extra escolares)    |
|  | f. Entretenimiento (charlas con amigos, bares, antros, cafés, cine, teatro, t.v.)      |
|  | g. Realizar actividades artísticas (bailar, cantar, música, actuación, manualidades)   |
|  | h. Realizar otra actividad productiva (ventas por catálogo, atender un negocio propio) |
|  | i. Participar en actividades religiosas o de crecimiento espiritual.                   |
|  | j. Participar en grupos, movimientos o asociaciones con fines políticos.               |

3. Por favor, marque con una "X" la opción (Si/No) que describa la situación en su hogar:

a. Aporto la mayor parte del dinero para el sostenimiento familiar.	Si	No
b. Tengo dificultad para cubrir mis gastos (personales o familiares).	Si	No
c. He tenido vacaciones pagadas por la empresa en el último año.	Si	No
d. En este momento, cuento con una cantidad de dinero ahorrada para enfrentar situaciones inesperadas (p.ej. enfermedad, accidente).	Si	No
e. Pago un crédito Infonavit o hipotecario.	Si	No

**C) Gestión de personas:**

Marque con una "X" la opción que describa mejor lo que usted piensa acerca de la empresa. Nota para el aplicador: preguntar por la marca si es personal de promociones contratado por agencia, preguntar por la empresa si la contratación es directa.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La mayoría de los jefes creen que los trabajadores son flojos y buscan esforzarse lo menos posible.					
b. Lo más importante para mi supervisor (a) es tener control sobre lo que hago.					
c. Cuando mi jefe (a) tiene una queja acerca de mi desempeño, puedo dialogar con él (ella) y lograr acuerdos.					
d. La marca (empresa) organiza programas y actividades que incrementan mi motivación en el trabajo. (Cursos, convivencias, viajes, fiestas).					
e. En los hechos, la marca (empresa) ha demostrado que cuando ella gana, yo gano.					
f. La marca (empresa) tiene para mí un plan de capacitación que me permite desarrollar mis habilidades.					
g. En esta agencia (empresa) tengo la posibilidad de ascender a un mejor puesto.					
h. Mis propuestas para mejorar la organización del trabajo han sido tomadas en cuenta.					
i. La marca (empresa) se preocupa por mi salud.					

**D) De la centralidad y sentido del trabajo.**

1. ¿Qué es lo que mejor describe a su trabajo? Marque con una "X" una sola opción.

- a. Es un castigo, es una actividad desagradable que me exige esfuerzo físico y mental.
- b. Es el medio por el que obtengo lo necesario para sobrevivir.
- c. Es lo que le da sentido a mi vida, me permite autorrealizarme y trascender.

Marque con una "X" la opción que describa mejor lo que usted piensa acerca del trabajo.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Comparto con mis compañeros algunos trucos y astucias para facilitar el trabajo.					
b. Cuando hago las cosas a mi modo obtengo mejores resultados que cuando sigo el procedimiento.					
c. Ahora es más difícil encontrar un buen trabajo.					
d. Estoy satisfecho con mi sueldo.					
e. He pensado en buscar un nuevo empleo.					
f. La empresa siempre quiere más.					
g. Alguno de mis superiores ha amenazado con despedirme y/o boicotarme.					
h. Hago mi trabajo con pasión.					
i. La empresa es mi familia.					
j. Más que empleado, para la marca (empresa) soy un socio.					
k. Sería feliz si mis hijos tuvieran un trabajo como el mío.					
l. Cualquiera podría hacer lo que yo hago en mi trabajo.					
m. Mi trabajo me hace sentir libre.					
n. Es importante para mí que mi jefe reconozca la utilidad de mi trabajo.					
o. Mi trabajo me permite plasmar mi inteligencia.					
p. Es importante para mí que mis compañeros reconozcan que hago un buen trabajo.					
q. Soy muy buena (o) en mi trabajo.					
r. En mi trabajo, predominan los motivos de satisfacción.					

*Fin de la encuesta, gracias por su participación.*