



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Tesis para obtener el título de: Licenciado en Sociología

Sociología del trabajo y las organizaciones

***Título de tesis: Procesos de control en los trabajadores del área de restaurante
Sanborns ubicado en Angelópolis, Puebla, estudio de caso, año 2019***

Presenta: Samuel Garza Ballesteros

Asesor y director de tesis: Dr. Óscar Calderón Morillón

Mayo 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Dr. Oscar Caderón Morillón por dar seguimiento a mi trabajo y siempre estar haciendo observaciones que me ayudaron a mejorar, sin ese apoyo no hubiera podido lograrlo, gracias por esa valiosa orientación y por compartir sus conocimientos.

A mis revisores y sinodales, quienes se tomaron el tiempo para poder evaluar este trabajo, sus observaciones siempre puntuales contribuyeron en mi desarrollo profesional, a los docentes que integran la licenciatura, sus enseñanzas fueron valiosas y también importantes no solo en el plano académico, sino también a nivel personal, a pesar de que algunos ya no están en la institución, ese conocimiento transmitido es algo que seguirá perdurando a lo largo de mi vida. A la Licenciada Marlene Aleny Rodríguez Pérez, con quien tuve la oportunidad de conversar, compartir algunos cursos y también recibir un importante punto de vista acerca de este trabajo, el tiempo que se tomó para revisar y dar una invaluable crítica a esta investigación fue también de gran importancia.

A pesar de los momentos difíciles, mi familia nunca puso trabas sobre la carrera que elegí, en los momentos buenos o malos respetaron mis decisiones y eso fue algo que me ayudo en mi trayectoria como estudiante.

Grandes amistades llegué a formar, no fueron muchas, pero hasta el día de hoy perdura la amistad con esas cuatro personas, ellos fueron un gran soporte no solo como compañeros de carrera, ya que el compartir momentos buenos y malos los lazos se volvieron más fuertes.

A los trabajadores y trabajadoras del área de restaurante de Sanborns, que sus experiencias vividas puedan ser escuchadas y sus condiciones mejoradas, sin ellos, gran parte de esta investigación no hubiera sido posible.

Finalmente, a quienes se tomen el tiempo de leer este trabajo; estudiantes, docentes, investigadores etcétera, que este trabajo contribuya a esclarecer sus interrogantes o bien, intercambiar puntos de vista que puedan incentivar posteriores trabajos.

NOTA

Mi relación laboral en Sanborns concluyo a finales de diciembre del año 2019, ya tenía suficiente información para poder trabajar en esta investigación, aún mantenía contacto con algunos trabajadores y ex trabajadores, todo parecía seguir su curso. Sin embargo, llego la pandemia y con ella un cambio radical en el día a día, afrontar un fenómeno de tal escala era algo para lo que no se estaba lo suficientemente preparado, por lo que las repercusiones llegaron también a los trabajadores de Sanborns, ya que al paso de las semanas y los meses hubo una drástica baja de clientes, los días a laborar se redujeron de cinco hasta tres días y no todo el personal podía presentarse, ahora utilizaban de manera obligatoria el cubrebocas, y el tronco (propina) llego a ser hasta de cuatro pesos por día, aunado a esto, las ventas disminuyeron y el servicio de comida mediante aplicaciones fue una actividad más recurrente en Sanborns; asimismo, el salario alcanzaba cada vez menos, y en consecuencia, muchas personas fueron renunciando, aunque algunas otras resistieron gracias a algunos ahorros según testimonios de ex compañeros. No obstante, al ir reanudando actividades, no hubo un cambio significativo en las condiciones del personal, en síntesis, este trabajo ofrece un panorama que se desarrolla antes de una pandemia en las actividades de restaurante.

RESUMEN

Analizar los procesos de control del personal dentro de una empresa como Sanborns, específicamente en el área de restaurant, es el objetivo de dicha investigación, se sitúa en la ciudad de Puebla, en la sucursal Sanborns de Angelópolis. Las teorías acerca del trabajo, las organizaciones y el control empresarial, de autores como Max Weber, Emile Durkheim o Henry de Saint-Simon, son fundamentales para la construcción de un marco conceptual, así como de autores y enfoques surgidos más adelante. Posteriormente, se da el análisis del control de personal de la empresa Sanborns, el contexto de su historia, la visión con la que se construyó la empresa, sus lazos con otras corporaciones con las cuales se unió, así como sus actuales movimientos financieros como la bolsa de valores. Los procedimientos de control muchas veces arbitrarios respecto a sus trabajadores son expuestos para poder comprender la problemática; además de exponer el comportamiento de dicha empresa con los subalternos y cómo es que se maneja la jerarquía de personal y de mando. Asimismo, se va explicando con detalle cómo es el trabajo en esa área, cuáles son las resoluciones a las que se llega con los procesos de control y de manejo de personal; el propósito es poder explicar cómo realmente opera una empresa con estas características.

Palabras clave: *organización, trabajo, control, Sanborns, jerarquías.*

INDICE

AGRADECIMIENTOS	1
NOTA	2
RESUMEN	3
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	6
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo I	9
Antecedentes	9
1.1 Antecedentes generales	9
1.3 Planteamiento del problema	17
1.4 Justificación	19
1.5 Preguntas de investigación	21
1.6 Objetivos	21
1.7 Hipótesis	21
1.8 Del diseño metodológico y recolección de datos	22
Capítulo II	24
Marco conceptual	24
2.1 Organización	25
2.2 Control	34
2.3 Cultura laboral	39
2.4 Cultura organizacional	42
2.5 Flexibilidad	45
Capítulo III	49
Marco contextual	49
3.1 Antecedentes y relación con grupo Carso	50
3.2 Inicio de Sanborns	51
3.3 Objetivo, visión y misión	52
3.4 Incursión en la bolsa mexicana de valores	52
3.5 La apertura de un mercado interno y Carso	54
3.6 Fuerza de trabajo y sectores de actividad	57

Capítulo IV.....	66
Análisis de la organización	66
4.1 Características de la estructura de Sanborns.....	66
4.2 Objetivos, estructuras y roles	67
4.3 La conformación de los roles	70
4.4 Protocolos y ubicación	76
4.5 Reconocimiento de las áreas de trabajo.....	77
4.6 Lógica del proceso de trabajo	80
4.7 Comunicación y autoridad	82
4.8 Actividades del tercer sector y el cliente	88
Capítulo V.....	92
Dinámicas del control y aspectos emergentes	92
5.1 Procesos y formas de contratación.....	93
5.2 Adaptación del nuevo trabajador	95
5.3 Procedimiento sin manuales de operación.....	99
5.4 Estructuración de las prácticas	100
5.5 Sistematización de prácticas	102
5.7 Tecnología contra fuerza de trabajo	113
5.8 Sindicato y prestaciones	116
5.9 Estrategias de los trabajadores	122
5.10 Competencia y enfrentamientos	127
5.11 Límites de la autoridad y el control	129
5.12 Rotación laboral	131
Capítulo VI.....	134
Entre la objetividad y subjetividad de las prácticas.....	134
6.1 Las perspectivas	135
6.2 El discurso y las prácticas	141
6.3 Informalidad.....	145
Capítulo VII.....	149
Conclusiones	149
Referencias.....	154
Anexo de términos utilizados en el área de restaurante.....	159

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**TABLAS**

Tabla 1	53
Tabla 2	54
Tabla 3	58
Tabla 4	58
Tabla 5	59
Tabla 6	60
Tabla 7	61
Tabla 8	62
Tabla 9	63
Tabla 10	64
Tabla 11	65
Tabla 12	74
Tabla 13	75
Tabla 14	109
Tabla 15	132

FIGURAS

Figura 1	69
Figura 2	76
Figura 3	76
Figura 4	79
Figura 5	111

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de mi vida como estudiante universitario mantuve algunos trabajos a tiempo parcial para costear varios gastos, en algún momento, buscando alguna vacante acorde a mi horario de estudiante, encontré un trabajo de manera temporal como garrotero¹ en Sanborns, lugar que aparte de ser tienda departamental tiene un área de restaurante. Durante las jornadas laborales, aprendí lo necesario, pero conforme pasaban los días, la carga de actividades aumentaba, había más horas de las establecidas y una presión generada por la afluencia de clientes y ordenes de los jefes lo cual, en conjunto, volvía la actividad desgastante física y mentalmente, estas actividades al ser llevadas día con día, se iban normalizando que cada vez más, sin embargo, esto era solo la parte visible, ya que el lugar guardaba más cosas de lo que a simple vista se podían ver.

El siguiente proyecto de investigación expone una realidad que acontece en México respecto a los trabajadores de una empresa tan relevante como es Sanborns, y que está enfocado principalmente en las actividades del sector servicios. Debido a que Sanborns es una empresa con muchas sucursales en todo el país y que tiene varios servicios, como es el de tienda de souvenirs, farmacia, dulcería, electrónicos, librería, bar y restaurant, el trabajo se centrará en los empleados del área de restaurant.

La investigación desarrolla un análisis sobre el funcionamiento de los procesos de control, respecto a los trabajadores y se centra en una sucursal en específico, situada en la zona de Angelópolis, Puebla. Se exponen las dificultades por las cuales puede pasar un trabajador ya sea nuevo o con varios años en la empresa.

Los primeros dos capítulos del trabajo trazan una línea de investigación documental, es decir, se recoge información teórica de varios expertos e investigadores relacionados con la sociología tanto de las organizaciones como del trabajo, el propósito es que se tenga un panorama menos difuso del problema a abordar y que el contexto a investigar tenga una explicación que pueda ir más allá de la experiencia anecdótica.

¹ Un garrotero es una persona (ya sea hombre o mujer) que se dedica a limpiar y acomodar mesas, lavar vasos, cubiertos y asiste a las meseras si la ocasión lo requiere, aunque en no pocas ocasiones puede hacer otras actividades distintas a su cargo;

El capítulo tres aborda uno de los objetos de estudio, que es la empresa Sanborns, y su relación con grupos empresariales a la que está unido. Este capítulo trata sobre la historia de la empresa, sus comienzos, el objetivo de la misma y cómo estaba conformada; posteriormente se muestra la evolución de la misma a lo largo del tiempo y cómo actualmente maneja sus finanzas, lo que da una idea de qué tipo de empresa es dentro del contexto mexicano, el cual ha pasado por importantes momentos históricos.

Posterior al capítulo tres, los siguientes capítulos se centran en la problemática planteada en el título de la investigación, pero sobre todo aborda uno de los aspectos particulares de esta tesis, que es la experiencia del investigador como trabajador de la empresa y el contacto con los demás empleados, así como con los gerentes, subgerentes, encargados de piso y demás rangos que existen dentro de Sanborns, específicamente en el área de restaurant. Esta experiencia hace que el trabajo resulte más sólido y que la investigación se sostenga en gran parte en ese aspecto, ya que dentro de los capítulos se exponen diálogos sostenidos con otros empleados que resultan fundamentales para entender el contexto del trabajo, las características de la organización, así como como la explicación del día a día de dicha experiencia.

El trabajo propuesto espera ser de ayuda para aquellos otros investigadores que planteen problemáticas similares o sobre el mismo lugar, y también para proyectos de investigación posteriores a este.

Capítulo I

Antecedentes

1.1 Antecedentes generales

La forma en cómo los sujetos se van relacionando, recreando su espacio y actividad, son producto de la cooperación y también de las tensiones que se van gestando, dando por resultado división de actividades, procesos de trabajo, socialización de valores y encauzamiento de las acciones, por tales motivos los sujetos se encuentran ligados ante complejas unidades sociales también llamadas organizaciones; siendo entendidas como un hospital, escuela o empresa por mencionar algunos ejemplos.

Las primeras aportaciones al estudio de las organizaciones provienen de diversos campos de estudio, con un interés central hacia el industrialismo naciente desde el siglo XVIII al siglo XIX, de aquí destacan autores como Max Weber, Henri de Saint Simón o Karl Marx. Desde los inicios de la industrialización, los problemas estudiados se pueden resumir en tres grandes campos: división del trabajo, deshumanización de las tareas y la aparición de la sociedad de clases (Lucas, García, y Llano, 2013, p.128).

Importantes cambios se van gestando a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, como lo plantea Eduardo Ibarra en el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000, p.248) es aquí donde se pueden encontrar antecedentes pre organizacionales, los cuales van dando indicios de grandes cambios en la forma de producción, el desarrollo tecnológico y el rol del obrero, no obstante, es entre los años 30's a los 70's que la teoría organizacional se establece formalmente como disciplina y en adelante, toda una serie de trabajos se van desarrollando.

Un referente obligado para los estudios organizacionales es Max Weber, él consideraba que el capitalismo es la manifestación de un proceso histórico llamado racionalización, es decir; "actúa racionalmente con arreglo a fines quien oriente su acción por el fin, medios y consecuencias implicadas en ella y para lo cual sopesa racionalmente los medios con los fines, los fines con las consecuencias implicadas y los diferentes fines

posibles” (Weber,1964,p.21), de hecho, si la empresa capitalista ha logrado un nivel de eficacia es por esa forma de organización racional llamada burocracia, distinguida principalmente por sujetos que actúan según reglamentos y mandos impersonales, por lo que se pueden enumerar en: deberes y servicios limitados en virtud de funciones, que la persona a cargo ordena u obedece, y no son dueños de los medios de producción, sino que estos se encargan de rendir cuentas (1964, p.173-175), y como se expresó anteriormente, esa racionalidad se extiende a muchos aspectos de la sociedad.

En lo que se refiere a las organizaciones como objeto de estudio, estas tienen un origen bastante heterogéneo, pues diversas disciplinas y autores han puesto interés en comprender los elementos que lo conforman, una mención necesaria es la administración cuyos referentes recaen en autores como Frederick Winslow Taylor o Henri Fayol. En el primer caso; es decir, con Taylor, los principios de organización quedan plasmados en el texto sobre *La Administración Científica del trabajo* y su objetivo de conciliar intereses de empleadores y empleados ya que: “el principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador unido al máximo de prosperidad para cada empleado” (Taylor,1987,p.133), es decir, dividendos para el empleador y salarios altos para el trabajador a cambio de un alto grado de eficiencia; sin embargo, lograrlo implicó una reorganización del trabajo y todos sus procesos constituyentes.

En primera instancia, se observa como la administración científica buscaba explicar y dar respuesta al mejor funcionamiento y organización del trabajo, aunque este cometido implicó conseguir la iniciativa de los obreros y una administración más activa en la planificación del proceso, lo que dio por resultado, la especialización de actividades más específicas. Fayol se mueve en una línea similar, pues buscaba una mayor eficiencia y formalidad, es decir, una organización propuesta, planeada y realizada por la dirección, ya que “si Taylor había intentado racionalizar la ejecución de tareas, los teóricos de la organización formal procuraron racionalizar la administración de personas” (Lucas, García y Llano, 2013, p.146)

Del argumento anterior, se expone una mirada que va más allá de las actividades en el taller, pues ahora gran parte del análisis está en los problemas administrativos y de dirección por parte de Fayol, que si bien Taylor no ignoraba, si le restaba atención, dado que él mantenía su interés en el área del “taller”. Es así que, Fayol se establece como otro referente, pues se destaca que entre su planificación estuvo el cambiar las reglas y llamarlas “principios” para así evitar cierta rigidez en su aplicación (Lucas, et al, 2013, p.147), no obstante, su trabajo tampoco estuvo exento de críticas, entre las cuales está la concepción racional del trabajador, considerando solo sus aspiraciones económicas, de necesidad y de esfuerzo ya sea físico o mental, relegando así la parte humana (2013, p.150). A partir de los años veinte, Elton Mayo precursor de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas, llevo a cabo investigaciones en la Western Electric, cuyos resultados se encuentran en el texto Problemas humanos de una civilización industrial (1972), conocido también como el experimento de Hawthorne, trabajo que marco un importante avance en la comprensión del papel del trabajador más allá del desempeño meramente técnico, la interrogante giraba en torno a la productividad de los obreros.

El estudio se dividió en cuatro etapas, que van desde un nuevo sistema de incentivos y de mando, lo cual dio indicios de que el aumento de la productividad era debido a factores sociales y no de incentivos o reducción de la fatiga, esto sirvió para ahondar más en las necesidades sociales en las últimas dos etapas (Lucas et al, 2013, p.155), en otras palabras: el “homo economicus” de Taylor (individualista, racional y pasivo) dio lugar al “homo social”, debido a que el trabajo en las organizaciones es una actividad social y los grupos informales son independientes de la organización (2013, p.158). Entre las críticas a esta investigación, muchas aluden al tiempo que les llevo, y a centrarse solamente en la empresa y a los aspectos metodológicos, a pesar de ello, el estudio logra establecer un línea distinta a la administración científica.

Si bien, en su momento, Elton Mayo daba cuenta de la importancia de las interacciones entre la fuerza de trabajo y el avance tecnológico en un marco en donde el consenso era lo que predominaba, Harry Braverman en su obra Trabajo y Capital Monopolista (1984) aporta otra perspectiva a las ideas establecidas sobre la organización y el trabajo vigentes hasta ese entonces, pues su obra identifica un descontento por parte de la clase

trabajadora que Braverman pudo vislumbrar, de ahí la importancia de poder considerarlo la contraparte de la administración. Sus principales críticas son la gradual descalificación en las competencias del obrero y su cada vez más reducido control de su trabajo debido a la constante evolución de las máquinas, por lo cual la división de actividades era cada vez menos compleja, a partir de esto, la labor del trabajador no presenta mayor relevancia que la de ejecutar tareas diseñadas y establecidas de antemano por la administración, dando un menor control al proceso de trabajo.

Braverman consideraba que los grupos informales y los vínculos que se generan por parte de los trabajadores juegan un papel importante en diversos aspectos del contexto laboral, pero sin dejar de lado el conflicto, la cohesión, la productividad y el control sobre el proceso de trabajo, cabe mencionar, que en su texto logra ya dimensionar la importancia del sector servicios frente al sector productivo y la nueva dinámica que surgirá en el mercado de trabajo a partir de la apropiación del capitalismo en actividades antes no contempladas.

Considerando los puntos anteriores, es notorio que la sociología había hecho novedosas aportaciones, pues el trabajo de Elton Mayo logró entender aspectos más allá de la concepción meramente técnica del trabajador. Ahora bien, aparte de la Sociología, otras disciplinas también buscaban aspectos que pudieran explicar al individuo y sus necesidades como Abraham Maslow y la jerarquización de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, personales y de autorrealización (Lucas et al, 2013, p.162). sin embargo, tampoco estuvo exento de críticas ya que empíricamente estas etapas no pueden ser las mismas para todos los casos, y si bien las críticas dieron en puntos clave, tampoco se resta el merito de haber señalado aspectos poco atendidos en la persona y todo lo que lo constituye.

Se han ido retomando varias aportaciones desde otros áreas de conocimiento, ya que esos trabajos ayudan a tener un panorama más amplio de lo que acontecía en torno al estudio de las organizaciones (aunado a lo que fue desarrollando la Sociología) debido a que pudieron esclarecer varias interrogantes y contribuyeron a despertar el interés para futuras investigaciones, en este sentido, desde la Sociología, Eduardo Ibarra Colado (1999) menciona que todo este despliegue de acontecimientos se ubican entre los años

1927 a 1939 y consideró que la importancia de estas investigaciones es porque “se constituye como el primer esfuerzo sistemático para estudiar las condiciones generales que afectan la capacidad humana para el trabajo” (p.7). Durante esta etapa, otro aporte viene de Chester I. Barnard, y su obra *The functions of the Executive* publicada en 1938, (Ibarra,1999), dado que proporciona los fundamentos para conceptualizar a la organización como un sistema social cooperativo, desde esta perspectiva, se anteponen los objetivos de la organización por encima de los intereses de los individuos; sin embargo, para lograr la cooperación era necesario un balance entre la organización formal y las demandas de los grupos informales.

En relación al planteamiento anterior, se hace presente que en los estudios organizacionales hay dos aspectos que no deben dejar de ser considerados, es decir, las relaciones informales surgidas a la par de los elementos formales y la concepción de lo que es una organización, en este último aspecto, es el modelo sistémico quien brinda otra interesante perspectiva. Desde la opinión de Lucas, et al (2013) , esto puede considerarse un tercer momento en las aportaciones y estudio sobre las organizaciones, debido a que el trabajo de Taylor constituye un primer momento y Elton Mayo el segundo (p.180). Pero, ¿Qué es lo que argumentaba la teoría de sistemas? Pues que la actividad del ser humano esta permeada por muchas variables y su explicación no se delimita a aspectos técnicos, de necesidades de interacción social o autorrealización, de ahí que la complejidad sea una de sus características distintivas.

Ahora bien, si en la organización se fueron tratando los aspectos técnicos hasta los elementos informales, desde la teoría de sistemas, ésta se constituye como un conjunto de partes interdependientes (2013, p.184), ya que aparte de poseer su propia estructura, también hay límites que lo definen del exterior, y ese exterior si bien no es parte de su estructura, tampoco se encuentra ajeno a ella. Cabe mencionar que la teoría de sistemas la cual fue “introducida por Ludwing Von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido” (Teorías administrativas, 2018), influyendo en varias áreas de conocimiento como en el campo de la sociología, donde Nicklas Luhmann “desarrolla una teoría general de las organizaciones en el marco de una teoría de la sociedad” (Arnold-Cathalifaud, 2008, p.95).

Puesto que diversas disciplinas fueron mostrando gran interés en torno a las organizaciones, unas partieron con la tesis de que, “el diseño de la estructura de la organización depende esencialmente de factores contextuales” (Ibarra, 1999, p.16), Entre estos enfoques, se encuentra el de la *economía de los costos de transacción, la ecología organizacional o al nuevo institucionalismo*, aunque también está la propuesta de la *elección estratégica y el análisis inter-organizacional* quienes reconocen la importancia de elementos contextuales pero rechazan su carácter determinista (1999, p.17), en lo que respecta al análisis inter-organizacional de fines de los ochenta, se asocia el concepto de red que busca analizar las conexiones de las organizaciones en ambientes cada vez más competitivos debido a la flexibilidad organizativa y las nuevas tecnologías, por lo tanto, las organizaciones ahora son flujos que transitan por redes informáticas.

Todo este conjunto de enfoques mostraron un interés sobre cómo se establece el contexto social, el comportamiento de los individuos y las estructuras de la organización; lo que llevo a conocer e ir considerando más aspectos sobre las organizaciones como lo es su cultura (organizacional), la cual se ha entendido de varias formas, partiendo desde la cooperación fomentada por una serie de valores, hasta una cultura de la excelencia, la cual resalta los aspectos individuales como un sentimiento de mayor participación en la organización, es decir, conforme se iba haciendo necesario considerar otros elementos relacionados al contexto de las organizaciones, también se identificaron una serie de prácticas, que fueron cada vez más específicas como en este caso, la cultura.

Aunque parte de los estudios sobre las organizaciones habían surgido desde varias disciplinas, estas aportaciones también provenían en gran medida de lugares como EUA y Europa, entonces, ¿Qué estaba ocurriendo con los estudios organizacionales en otras partes del mundo? Pues bien, Padilla, Hernández, y Ríos (2015) señalan que tanto “la administración como la teoría de la organización surgieron en espacios lejanos de América Latina” (p.6), por lo que es inevitable recurrir a todos estos estudios; no obstante, también se ha desarrollado una producción latinoamericana. Nuevamente Padilla, Hernández y Ríos con ayuda de páginas especializadas (como la red PILARES donde toman como referencia la producción hecha en México, Brasil y Colombia) destacan que de esas investigaciones, un 67% corresponden a México, un 17% a Colombia y un 8% a

Brasil, el 8% restante, corresponde a otras naciones latinoamericanas (p.12). Si se mira a detalle el desarrollo de estas teorías, se debe considerar el lugar o bien la geografía en donde se ubican las organizaciones, ya que esto permitiría conocer sus propias características en la formulación de otros paradigmas.

En relación a los estudios organizacionales surgidos en EUA o Europa, y la necesidad de producir investigaciones de esta índole en Latinoamérica, Szlechter, Solarte, Teixeira, Feregrino, Isla y Alcadipani (2020) señalan lo siguiente.

Pensar la evolución de los Estudios Organizacionales (EO) en América Latina requiere comprender las especificidades y particularidades del surgimiento y desarrollo de capitalismo en América Latina, con relación a Europa y los Estados Unidos, lugares en donde se conceptualizaron originalmente tanto el management como los denominados EO (p.83).

Este argumento sostiene que, “a diferencia de Estados Unidos o Europa el capitalismo no surge por rupturas de carácter político y económico, sino que es implantado en un contexto que era precisamente liberal” (Szlechter, et al., p.84). Ahora bien, se ha visto la fuerte influencia externa en la producción de conocimiento sobre los estudios organizacionales; sin embargo, estos elementos del contexto social hacen que las organizaciones sean un híbrido con varias contradicciones, de este modo, Szlechter et al (2020) argumentan lo siguiente.

Más que organizaciones enfocadas en la eficiencia y productividad, lo que se va consolidando son perfiles organizacionales con fuertes orientaciones burocráticas y clientelistas más cercanas a los modelos estatales que a las modernas organizaciones industriales que comienzan a consolidarse a partir de la posguerra en Norteamérica o en Europa a partir de la Segunda Revolución industrial (p.85).

En síntesis, se ha podido dar una exposición de las organizaciones, tomando en cuenta sus inicios y los lugares donde fueron emergiendo, haciendo evidente la influencia de occidente, no obstante, también se ha visto una producción de trabajos en América Latina pero con un desarrollo histórico distinto.

1.2 Antecedentes en el contexto nacional

Uno de los puntos de inflexión en el desarrollo de las ciencias sociales fue el proceso de modernización que comenzó en 1982 durante la presidencia de Miguel de la Madrid, el cual se caracterizó por el adelgazamiento del estado y la apertura al mercado global; estas transformaciones abarcaron desde lo político, organizacional, social y cultural (Montaño, 2004), surge así un interés desde otras disciplinas por las organizaciones problematizando en los temas siguientes.

Los economistas descubren que existe la empresa no como una unidad monolítica sino como un agregado heterogéneo, los politólogos observan que los empresarios hacen política, los historiadores que las empresas evolucionan y se anclan en pasados remotos –y- los sociólogos que las organizaciones poseen estructuras autoritarias” (2004, p.14)

Ahora bien, de la producción de conocimiento desde la Sociología, es la Sociología del Trabajo y la Sociología de las organizaciones, quienes más aportaciones han realizado y han servido de apoyo al estudio de los temas organizacionales, en el primer caso, la sociología del trabajo parte de estudios que analizan la introducción de nuevas tecnologías y sus efectos en el proceso de trabajo así como la transformación del mercado de trabajo y la cultura obrera (2004, p.17), de esas investigaciones, se puede mencionar a Enrique de la Garza y sus estudios a nivel nacional sobre modelos de producción y trabajo como referente fundamental. Respecto al segundo caso, entre aquellos autores dedicados a las organizaciones, está Luis Montaño Hirose y su análisis sobre la administración pública y la transformación que ha tenido en el modelo neoliberal y a Eduardo Ibarra Colado y su interés de igual modo por la administración pública y el ejercicio del poder.²

Por la similitud de la investigación, también se mencionan los trabajos de Juan José Hernández Castro, sobre el abuso corporativo mediante diversas prácticas en Walmart (2008) y al trabajo Ángela Giglia y Jorge Robles. En el primer caso, se realizó un estudio de caso para investigar el acoso laboral, en Walmart Perisur, Plaza Oriente. Respecto al

² Si bien los autores mencionados han desarrollado interesantes trabajos en sus respectivas líneas de estudio, la gama de investigadores y disciplinas que se enfocan en los estudios organizacionales es amplia, por lo cual se recomienda revisar la bibliografía al final de este trabajo para buscar estudios que resulten de interés al lector.

segundo trabajo, titulado Precariedad laboral y derechos negados en un sector de la economía formal (2015), trata sobre la función que juega la propina y el control sobre ella, el estudio fue llevado a cabo en restaurantes de la ciudad de México como Sanborns café, Vips, Toks, entre otros, donde se expone la intervención empresarial en el manejo de la propina y los diversos usos que llevan a cabo los encargados.

Así pues, brevemente se han expuesto los antecedentes, poniendo de manifiesto la complejidad a la que nos enfrentamos al momento de comprender a la sociedad misma y los elementos que lo conforman, pues son diversas disciplinas las cuales han abordado y servido como referentes en los estudios sobre las organizaciones y su desarrollo a través del tiempo, donde se desarrollaron nuevos enfoques a partir del repensar el Marco Histórico y cultural donde las organizaciones estaban inmersas.

En resumen, el estudio sobre las organizaciones en México está ligado a una rápida transformación y de contrastes a nivel político, económico y social como el cambio de modelo económico del estado intervencionista que si bien mantenía cierta participación, “su retiro de ciertas actividades ha obligado a generar nuevas relaciones con la sociedad mediante el desarrollo de políticas públicas o la promoción de nuevas formas de organización” (Montaño, 2004, p.28), y dentro de ese proyecto modernizador también podemos ubicar al discurso y las prácticas administrativas, centradas en la eficiencia y calidad y, en general de un cambio en su cultura; “podríamos decir que toda organización se establece en un contexto que es a la vez espacial y temporal, a la vez cultural, tecnológico, económico, político y social” (2004, p.29).

1.3 Planteamiento del problema

Los estudios sobre las organizaciones han tenido enfoques desde diversas disciplinas y se han desarrollado diversas teorías para explicar su existencia y sus cambios, cada trabajo ha hecho énfasis en aspectos específicos no solo para explicar su funcionamiento, sino también para debatir sobre qué papel ocupa el ser humano en las organizaciones y de qué modo estas organizaciones se relacionan con la sociedad, ya

que estas teorías son las que anteceden y sirven como guía para comprender qué características hay o qué cambios han surgido.

Una empresa que sirve como referente es Sanborns, pues se establece como una organización cuyo objetivo es la acumulación de capital económico, desplegando su actividad en el sector servicios y que ha pasado por importantes cambios en el contexto nacional a lo largo del tiempo. El problema a plantear dentro de Grupo Sanborns, es dentro de su área de restaurante, no el de tienda; específicamente respecto a los procesos de control que manejan para aplicar a sus trabajadores. Ya que la empresa se ha caracterizado por ejercer prácticas empresariales que poco ayudan y no benefician al trabajador, donde resaltan problemáticas como salarios bajos, estrés, presión constante de los subalternos, flexibilidad laboral y rotación de personal.

Las prácticas de control de personal existen; lo que se debe evitar es el abuso por parte de las empresas hacia sus trabajadores, por ello resulta de gran importancia conocer la estructura de la organización, las características que tienen sus contratos, tipo de puestos de trabajo, o facilidades que brinda la empresa para poder realizar sus actividades adecuadamente y con los derechos que les corresponden.

En síntesis, Grupo Sanborns opera bajo reglas específicas y comprende un conjunto de relaciones con actores tanto individuales como colectivos, a su vez, estas poseen una estructura que revela jerarquías, mecanismos de control que empíricamente se manifiestan de diversas formas y roles que los miembros desempeñan en la empresa, es decir, se busca comprender su estructura e identificar sus prácticas cotidianas, ya que los miembros constituyen una parte esencial de la misma.

Este tipo de trabajos resulta importante porque se espera pueda ayudar a investigaciones posteriores que deseen analizar sistemas de control, políticas internas, aspectos relacionados las condiciones de los trabajadores de áreas urbanas, incluso que el interés sea compartido por otras ciencias; pero sobre todo, que ayude a estudios sociológicos que aborden problemáticas de la sociedad, en este caso, relacionada con trabajos en empresas grandes o en cadena.

1.4 Justificación

Las organizaciones conforman un importante objeto de estudio para la Sociología, debido a que, “nacemos en organizaciones, somos educados en organizaciones y la mayor parte de nosotros pasa gran parte de su vida trabajando para organizaciones” (Giddens y Sutton, 2018, p.921), por lo tanto, se necesitan miembros que participen de manera específica, pues las organizaciones tienen un propósito, reglas, funciones y procedimientos que puedan dar sentido a su existencia, bajo estos aspectos damos cuenta de su importancia si consideramos que una universidad, hospital o empresa son ejemplos de organizaciones y que estos desempeñan un papel vinculado a la sociedad.

La importancia de esta investigación radica en poder comprender las características con las que opera una organización como Sanborns e identificar, de qué modo se van articulando los elementos que posibilitan su funcionamiento en sus prácticas cotidianas a partir de una inmersión en su contexto e investigar lo que acontece.

Resulta importante esta investigación y aquellas que se desenvuelvan bajo los mismos o semejantes parámetros, debido a la importancia que tienen los trabajadores en nuestro país. Asimismo, es necesario conocer su contexto, el ambiente en el que se desarrollan y las condiciones de su trabajo, en este caso del área Urbana.

Muchas veces, o en su mayoría, el trabajador desconoce totalmente las condiciones a las que se enfrentará, además de que las grandes organizaciones que funcionan con filiales, poco les importa las condiciones laborales de las personas con tal de incrementar su producción y venta. Este problema es muy grande ya que la mayoría de las empresas no muestran los sistemas de control que tienen para sus trabajadores, o son poco claros, o con el paso del tiempo se ven mermados por situaciones diversas.

Muestra de esas condiciones a las que se enfrenta el trabajador, se reflejan en varios datos, por ejemplo, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI, 2019) señala que de los 36 países de la OCDE, México tuvo el peor desempeño estando debajo del promedio salarial (15,180 dólares anuales) de igual modo, el número de horas que trabajan los mexicanos, según la Organización para la cooperación y el Desarrollo

Económicos (OCDE) es de 2246 horas por año³, posicionándose así en el primer lugar, contrario a Alemania quien se encuentra en el otro extremo con 1371 horas.

Dicho lo anterior, también resulta pertinente señalar que, según datos del censo económico elaborado por el INEGI (2019) en el estado de Puebla existen 405,111 establecimientos, de estos, las microempresas representan el 97%, las pymes 2.9% y las grandes empresas el 0.1%. Aunado a esto, del 1,548 693 de personas ocupadas, el 52.2% está en las micro empresas, 28.7% en las pymes y 19.1% en las grandes empresas, es decir, las organizaciones con fines económicos resultan importantes no solo por su función, sino por la cantidad de fuerza de trabajo incorporada.

Este tipo de investigaciones deben tener un impacto en la sociedad ya que muchas empresas de servicios y de venta de artículos, como Sanborns, operan en el país, y en cada ciudad como Puebla, existen formas de control hacia los trabajadores que son similares; comprenderlas y analizarlas sería comprender parte de nuestra economía y nuestra sociedad, además de que ayudaría al trabajador que se desenvuelve en este tipo de actividades. Otro punto a favor para esta tesis, es que como investigador de este trabajo se ha sido partícipe de esta organización por un lapso de varios meses; lo que llevó a experimentar, observar y analizar más de cerca la problemática, ya que se experimentó el tipo de políticas que se manejan y se desarrolló dentro del sistema de control que ahí opera, lo cual hace que esta investigación sea más detallada.

Se espera que este trabajo pueda dar apertura a nuevas investigaciones, más extensas o con diferentes puntos de análisis, los resultados que brinde podrían servir a los trabajadores de la empresa, a investigadores, y a las mismas organizaciones, esperando que puedan realizarse cambios en las políticas de trabajo que resulten arbitrarias, de no poder realizarse un cambio dentro de la empresa, se espera, como mínimo, que esta problemática sea visibilizada.

³ Actualmente México sigue ocupando el primer lugar con 2128 horas por año y Alemania continúa siendo el país con menos horas que son 1349 horas por año según datos de la OCDE.

1.5 Preguntas de investigación

1.5.1 Pregunta central

- ¿Cómo se estructuran los procesos de control en los trabajadores del área de restaurante de la empresa Sanborns ubicada en la zona Angelópolis de la ciudad de Puebla desde 2019?

1.5.2 Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son los elementos que constituyen la estructura de la organización?
- ¿Qué prácticas posibilitan la articulación entre el control de la organización y las estrategias de los trabajadores?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivos generales

- Identificar cómo se estructuran los procesos de control hacia los trabajadores del área de restaurante.

1.6.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los elementos que constituyen la estructura de la organización
- Comprender qué prácticas posibilitan la articulación entre el control de la organización y las estrategias de los trabajadores

1.7 Hipótesis

La estructura de los procesos de control de personal en el área de restaurante en Sanborns, ubicado en Angelópolis, Puebla, afecta los derechos laborales y las condiciones de los trabajadores que ahí operan desde 2019, generando diversas reacciones, como la resistencia o la renuncia.

1.8 Del diseño metodológico y recolección de datos

Instrumentos y técnicas de recolección.

Diseño de la investigación utilizado. No experimental, ya que no se pretendió manipular o intervenir en el desarrollo de lo que acontecía, es decir, el fenómeno aconteció sin que se tuviera control sobre ella.

Tipo de estudio. Etnográfico, en su definición, trata de analizar e interpretar la información proveniente de un trabajo de campo, cuya información consiste en experiencias de los protagonistas y de la observación realizada en un ambiente natural para comprender lo que hacen, dicen y piensan sus actores, además de cómo interpretan su mundo y lo que en él acontece (Murillo y Martínez, 2010, p.5). De este modo, se examinó el espacio de trabajo y se llevó a cabo una reconstrucción de todo el proceso para tener una comprensión general e identificar las características fundamentales de la organización, analizando tanto su estructura como las prácticas de los trabajadores, por lo que esta investigación buscó explorar, identificar y describir esos aspectos.

Observación participante. Las actividades del día a día y la participación en diferentes áreas se llevaron a cabo desempeñando el puesto de garrotero lo que posibilitó el mapeo de las áreas, la búsqueda de información y la identificación de los diferentes puestos.

Notas de campo. Las prácticas cotidianas, eventos relevantes y toda la información necesaria fueron registradas mediante notas de campo

Entrevistas. Se realizaron una serie de entrevistas semiestructuradas, ya que al ser una actividad que requiere constante movimiento y disponibilidad inmediata para relacionarse con el cliente, en ocasiones, no había un momento fijo para llevarlas a cabo por lo que cualquier momento de descanso o baja actividad era aprovechado.

Revisión de documentos. Se tomó toda la información disponible respecto a la organización, esto incluyó noticias de diferentes periódicos digitales, imágenes y documentos otorgados por la empresa como los comprobantes de pago, bitácoras de ingreso, tickets de registro y comprobantes de retiro en cajeros automáticos, cabe señalar que no hay manuales de puestos ni de procedimientos.

Software SPSS. El uso de SPSS, permitió buscar y analizar datos del mercado de trabajo de la ciudad de Puebla, información que fue obtenida por la Encuesta Nacional de ocupación y Empleo del año 2019, no obstante, también se tomaron datos recientes para tener un contexto sobre los cambios que han ocurrido, sin olvidar el año en que este trabajo se llevó a cabo.

Muestra. No probabilística.

Unidad de análisis. Plantilla conformada por 55 personas que trabajan en el área de restaurante de Sanborns ubicado en la zona Angelópolis de la ciudad de Puebla del año 2019.

Capítulo II

Marco conceptual

Se desarrollarán conceptos de diversos autores y corrientes teóricas, comenzando por el análisis de la organización, se recurrió a algunos enfoques que destacan su importancia como un complejo sistema social hasta una unidad que permite llevar a cabo prácticas institucionalizadas, esto sin pasar por alto las dimensiones que componen una organización ya que conocer las partes que la componen permite comprender e identificar su propia lógica.

El concepto de control ha sido abordado, replanteado o ampliado por autores como Harry Braverman, Richard Edwards o Michael Burawoy entre otros, con ellos se aborda que el control es un elemento más complejo y presente en las relaciones sociales y que se identifica en distintos aspectos del proceso de trabajo, pues donde hay acciones reproducidas en su cotidianidad hay todo un conjunto de mecanismos que sirven para obtener una conducta o un fin deseado.

Se analiza también como se conforma una organización desde la perspectiva de autores como Luis Montaña Hirose, Eduardo Ibarra Colado, Renate Mayntz entre otros, lo que ayudara a la descripción de este estudio, de igual modo, se desarrolla el concepto de cultura laboral, pues las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo poseen atributos objetivos-subjetivos y a partir de esas experiencias recogidas adentrarse a conocer lo que guarda un miembro de la organización, por lo que se muestra cómo se fue construyendo la cultura y de qué manera contribuyen a cumplir objetivos de la empresa. Por último, la flexibilidad ha sido un concepto bastante discutido, pero a la vez diverso, llevando su definición a niveles tanto micro como macro sociales, de aquí se aborda no solo su definición conceptual. sino también cómo se puede identificar empíricamente a partir del salario, las horas, o la actividad de trabajo.

2.1 Organización

Dando inicio con Frederick W. Taylor, su atención estaba en dar solución al incremento de la productividad y la disminución de los tiempos muertos. Como punto de partida, se debía asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada uno de los empleados (Taylor, 1987, p. 33) por lo que se debía eliminar esa limitación en la producción; es decir, lo que Taylor llamaba la simulación del trabajo y así lograr el máximo de eficiencia de cada trabajador, pasando la responsabilidad de la planificación a la administración y, por ende, disminuyendo la participación de los obreros en la dirección de todo el proceso, esto es lo que se conoce como la administración científica del trabajo, cuyos principios exponemos a continuación.

Primero: Desarrolla, para cada elemento del trabajo obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos. Segundo: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades. Tercero: Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican. Cuarto: Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos. (1987, p.149)

Esta especialización de las actividades incremento la producción y redujo tiempos muertos, aunque también parcializo el proceso de trabajo debido a sus actividades específicas, por lo que el obrero limitaba a ciertos movimientos y áreas su participación, al tiempo que su control sobre su actividad era menor; pues ahora, la medición de los tiempos y un esquema de remuneración que penaliza o premia al obrero eran los elementos primordiales, de aquí podemos destacar lo siguiente: y es que la planificación es un rasgo que puede caracterizar a las organizaciones, debido a que el miembro ingresa en un marco de reglas y formas de hacer pre establecido, independientemente de su margen de acción.

La administración científica del trabajo constituye una de las aportaciones más importantes en torno a la organización; sin embargo, esta forma de entender los espacios de trabajo tuvo repercusiones, pues el obrero al no realizar todo el proceso solamente tenía un conocimiento parcial, lo que limitaba su participación a actividades repetitivas en un tiempo determinado; es decir, esta perspectiva de la organización, mantenía la atención en aspectos más técnicos y menos relacionado a las necesidades del trabajador.

Otras miradas ayudan a ampliar la perspectiva, pues organizar no implica solo movimientos establecidos, sino también a la disposición y los cargos que se representan, en este sentido, “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos”, es lo que Max Weber llamó Dominación (1964, p.170) y la base de su legitimidad podía variar según el tipo de dominación, ya sea carismática, tradicional o racional, este último tipo, es una de las características que predominan en la sociedad moderna, siendo la administración burocrática claro ejemplo de una forma de organización, y que se constituye con los siguientes rasgos.

- 1.-La tendencia a la nivelación en interés de una posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados profesionalmente.
- 2.-La tendencia a la plutocratización en interés de una formación profesional que haya durado el mayor tiempo posible.
- 3.-La dominación de la impersonalidad formalista: sine ira et studio –lo que significa- sin odio y sin pasión, o sea sin amor y sin entusiasmo, sometida tan solo a la presión del deber estricto (1964, p.179)

Este proceso de racionalización no se centra solamente en las organizaciones ya que “tal es el potencial de la organización burocrática en el logro de la eficacia, que se generaliza a lo largo y ancho de la sociedad” (Lucas et al, 2013 p.133), no obstante, los aspectos afectivos o tradicionales tampoco desaparecen, pero van siendo desplazados en los criterios de la eficacia.

Las organizaciones poseen un papel importante en la sociedad, cada una se desarrolla de manera específica en su actividad más no de forma ajena al contexto social. Para Renate Mayntz (1992) son “formaciones sociales orientadas hacia fines concretos” (p.11), parafraseando a la autora, esto significa que son unidades estructurales de la más

alta significación y son un medio de ordenación necesario y un elemento importante de la dinámica social (p.12) por lo tanto, su existencia está marcada por lo que llama la peculiaridad ambiental, con esto se refiere a que características y que tipo de lugar es; una escuela, un hospital o una empresa.

Otra manera de entender a las organizaciones es considerarlas como un todo integrado por elementos que guardan entre si una relación recíproca encaminado a un objetivo (Mayntz, 1992, p.53). Esto va más acorde a la *teoría de sistemas*, debido a que está constituido de elementos como: *a) la orientación hacia un objetivo*, por lo que necesita de personas que contribuyan a ello, *b) acción recíproca con el medio ambiente*, es decir, relaciones de intercambio como producir viene o servicios (1992, p.59) y *c) la auto preservación*, que significa dar continuidad al objetivo y la integración a partir de la cooperación o la coacción (p.61), en otras palabras.

Una organización humana es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes. Cada acción tiene repercusiones en toda la organización, porque todas las unidades, humanas y no humanas están conectadas (Lucas, et al, 2013, p.180).

Desde el institucionalismo y neo institucionalismo, las organizaciones son ante todo instituciones es decir, “son esquemas, normas y regulaciones humanamente divisados que permiten y constriñen la conducta de los actores sociales y hacen predecible y significativa la vida social” (Vargas, 2008, p.4), en consecuencia, ese conjunto de elementos influye en el pensar y actuar de las personas, entonces, desde el institucionalismo organizacional se examinan las adaptaciones y conformaciones de las organizaciones a las presiones del medio ambiente institucional para conseguir la legitimidad (p.6), por lo tanto, las organizaciones se desarrollan con una gran influencia del contexto social.

Por otro lado, el neo institucionalismo aglutina enfoques históricos, sociológicos y de la elección racional, este surge durante 1970-1980 y es entendida como un conjunto de reglas que determinan los procesos a partir de los marcos de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes agentes y actores económicos, sociales y políticos (2008, p.11) destacando que no es solo la interiorización de factores

contextuales en los actores como se entendería desde el institucionalismo, sino que, tanto actores individuales como colectivos ocupan ciertas posiciones y luchan por obtener mayores recursos (económicos o sociales) ya que guardan intereses que no siempre pueden coincidir.

Así pues, la institución se constituye como un conjunto de reglas, construcción sociocultural o “como forma abstracta de las aspiraciones, necesidades y valores de una sociedad que prefiguran un conjunto de reglas sociales que orientan el funcionamiento de formas organizacionales específicas y que atienden necesidades particulares de un amplio conjunto de individuos” (Montaño, 2005, p.468), por lo que la institución se puede considerar como una de las bases que otorgan legitimidad a la sociedad y por supuesto a las organizaciones, dándole un conjunto de valores que guían sus prácticas en sus interacciones y en diversos campos de actividad.

Tanto sistema e institución pueden explicar a las organizaciones, incluso parece que hay cierta similitud, pues ambas posturas dejan ver que las organizaciones si bien tienen una forma de operar, tampoco están exentas de lo que acontece en otros aspectos de la sociedad, sin embargo, los sistemas no funcionan a partir de reajustes constantes que carecen de conflicto, ya que poco se habla de esto último, y en las instituciones es difícil concebir a un individuo completamente racional, debido a la complejidad de emociones y acciones que permean en las personas, no obstante, el alcance explicativo y el grado de abstracción que caracteriza a estas teorías, permiten analizar a las organizaciones considerando diversos aspectos.

Por otra parte, autores como Renate Mayntz (1992) o Lucas, García y Llano (2013) coinciden en que el concepto de organización se puede constituir de dimensiones como objetivo, estructura, autoridad, comunicación y control, pues esto ayuda a su comprensión y funcionamiento al poder identificar sus partes constituyentes, por consiguiente, con Mayntz, se exponen aspectos que lo conforman que son: objetivo y estructura.

Objetivo. Se entiende que está dirigido u orientado hacia un fin y “tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una

ordenación de instancias” (Mayntz, 1992, p.100) cabe destacar, que solo se apunta hacia el objetivo en tanto que haya personas que tengan una representación consciente del mismo, así como los medios para llevarlo a cabo y dirijan a éste acorde a dicha representación; no obstante, la integración de objetivos no es algo fijo o invariable y por ende, su claridad o ambigüedad también es un aspecto presente, tampoco se omite el posible conflicto en función del o los objetivos los cuales pueden o no coincidir.

De la explicación anterior, destacan dos aspectos: primero, que para cumplir los objetivos, estos se deben apoyar en factores concretos como una división y procesos de trabajo, así como una serie de valores que dan dirección a la empresa, lo que constituye un elemento menos tangible pero igual de importante. En cuanto a los Valores, es decir, esos principios o cualidades que caracterizan al sujeto, estas deben ser actitudes que predominen entre los miembros de la organización ya que contribuyen en la realización de objetivos; sin embargo, esto no implica un estímulo respuesta dado que los miembros de la organización guardan valores e intereses distintos y no siempre coinciden; en otras palabras: “el clima de los valores en una organización no determina necesariamente lo que se hace, pero si determina con frecuencia el cómo se hace” (1992, p.86).

Como siguiente punto, la estructura es el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, entre esos elementos estructurales hablamos de la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; “en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas” (1992, p.105) de este manera, a partir de la estructura se conoce la lógica interna en general; sin embargo, para llegar a esta comprensión hay cuatro elementos que conforman y dan sentido a la estructura y que son los siguientes.

- a) *El papel o rol*: Complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización; expectativa se entiende que el titular del puesto debe comportarse de cierta manera y por supuesto se espera que lo haga (p.106).
- b) *La comunicación*: La transmisión de una orden, informe, queja, represión, etc... o algún tipo de información que puede llevarse a cabo de diversas formas; en

sentido horizontal, vertical, de arriba abajo o de abajo arriba, estos pueden transmitirse oralmente, por teléfono o bien por escrito (p.117).

- c) La Autoridad: alude “a la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles de una parte, y de las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra” (p.125) estas características respecto a un mandar y obedecer dan lugar a que en la organización la estructura tome una forma jerárquica, burocrática o democrática, aunque estos aspectos se constatan a partir de que se conoce su funcionamiento.
- d) El Control: no es solamente verificación como un último eslabón del proceso, más bien, debe entenderse en el sentido de “poder de mando y de dominación” (p.129); por lo tanto, llegados a este punto es cuando la comunicación, los roles y la jerarquía cobran sentido, ya que estos ayudan a construir este aspecto; sin embargo, algo importante del control, es que se puede verificar/observar empíricamente para determinar el margen de decisión y de obediencia, en síntesis, el ejercicio del control puede dar lugar a crear espacios con alta presión debido a las jerarquías más altas, o puede ser menor y por ende crear espacios autoritarios o democráticos con miembros más o menos participativos.

Pareciera que se van diseccionando meticulosamente las dimensiones que constituyen a la organización para así entender ese todo interdependiente, no obstante, tampoco se descarta que al poseer miembros con intereses diversos, la presencia del conflicto se vuelve un elemento presente, en este sentido, para Luis Montaña Hirose (2004) la organización es un “punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción política, cultural, afectiva o racional; se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento” (p.5), asimismo, resalta la importancia de su reglamento, organigrama, objetivos otros planes; sin embargo; estos aspectos representan solo una parte visible de la organización o en otras palabras, sus fronteras físicas y legales, puesto que hay aspectos brindados por la experiencia, los cuales, que contribuyen a captar esos significados de la cotidianidad, pues la organización genera múltiples tensiones: entre el contexto y las estrategias, poder y armonía, eficacia y eficiencia, racionalidad y afectividad etcétera.

Para Eduardo Ibarra Colado (1994) organización podría implicar cierta ambigüedad ya que “no podemos asumir como válidos los planteamientos que afirman que la organización es una unidad social deliberadamente constituida para alcanzar fines específicos compartidos por sus integrantes” (p.188); debido a que son espacios estructurales donde se establecen relaciones de poder entre los diversos actores que los controlan, tales relaciones se expresan en las estrategias, mismas que representan codificadamente la realidad percibida, el futuro deseado y los medios requeridos para su implantación, de aquí se puede inferir la importancia de un análisis retrospectivo que permita comprender prácticas desarrolladas en la organización y no ver sus elementos como algo inamovible.

El elemento que Ibarra Colado consideraba articulador de las relaciones de trabajo en la organización es el poder, ya que esto no implica solamente estrategias de la administración, sino también reflejan la capacidad de obtener cooperación, consenso y actos de resistencia por parte de la fuerza de trabajo ante esas estrategias, o como él lo llama, *el evento*, el cual es consecuencia de las estrategias usadas por la organización, en este sentido, el evento constituye una forma de acción por parte de los integrantes y la relación *estrategia y evento* da la posibilidad de ver cómo se articula el proceso de esa relación; es decir, las características de una organización se revelan no solo en su estructura formal, sino también en sus prácticas.

Con Renate Mayntz, la organización constituye no solo un objeto complejo de estudio, sino que está conformado por partes distintas articuladas una con otra, esto brinda cierto encuadre que permite tener un orden y poder guiar el análisis por caminos menos difusos ya que las dimensiones que menciona permiten identificar y analizar de manera concreta alguna organización. Por otro lado, tanto para Luis Montaña Hirose como Eduardo Ibarra Colado, los aspectos formales son un marco que delimita las diversas acciones de los miembros, pues en la práctica cotidiana es cuando las tensiones y otros aspectos menos formales salen a relucir, eso no implica que los aspectos formales sean un elemento menos importante, sino que, esto se vincula a prácticas menos formales, es decir, son aspectos inseparables, por eso la importancia que Ibarra otorga al ejercicio del poder.

Existe una disyuntiva, al dar más peso a las relaciones de poder mediante la estrategia y evento, parece que da por hecho que se conoce su estructura formal o bien, la identificación de ésta se vuelve solo un requisito con menos peso, pues su punto central sigue siendo el poder, cuando es esa estructura formal la que permitió esa relación, en otras palabras, la estructura formal no es un elemento ajeno a la lógica económica, política o cultural, sino que esa misma formalidad permitió establecer la estructura, reflejada en gran medida, en las prácticas del día a día, por tal motivo, antes de problematizar en las relaciones de poder y otros complejos aspectos, es importante identificar las partes que constituyen a la organización, por tal motivo, Mayntz se volverá el referente principal, ya este trabajo también es desde un acercamiento que permite explorar a Sanborns por primera vez.

Retomar nuevamente a Lucas, García y Llano (2013) es debido a la similitud que guarda con otros autores como Mayntz, ya que trabajo es pertinente porque brinda puntos centrales acorde a esta investigación, además, habría de profundizar y detallar un poco más en aspectos que interesan como los *roles* o la informalidad en las organizaciones, por lo demás, su participación sería limitada a ciertos planteamientos. Es interesante ver la siguiente definición que tiene sobre los miembros y el lugar que ocupan, es decir, “entendemos por rol el conjunto de obligaciones adscritas a una posición social, o lo que es lo mismo, el comportamiento social esperado, o las expectativas de deberes mantenidas por otros miembros acerca del comportamiento del que tiene una determinada posición” (p.241).

A diferencia de otros autores, Lucas et al, no solamente hablan de roles, sino que se pone énfasis en el tipo de rol, por ejemplo, en el *rol directivo*, empresario, gerentes, administradores etcétera; se tiene responsabilidad en el trabajo de otros y por ende tiene una actividad directiva que busca productividad y porque no, el beneficio económico, ya que de este rol se espera capacidad de predecir, planificar, organizar, coordinar y controlar; otras características también serían la habilidad social, puesta en práctica de las políticas de la empresa, planificación de un esquema de trabajo, conocimiento técnico (p.245), sin embargo hay motivos que atraen el rol directivo como remuneración, prestigio

social y poder, pues no olvidamos que quienes ocupan ese tipo de cargos poseen también cualidades y fines concretos al igual que los roles siguientes.

El siguiente es el rol obrero: se engloba al obrero, operario, proletario, trabajador o productor en el sentido de que aporta su fuerza de trabajo durante el proceso productivo, sin embargo, debido a que ha estado presente en importantes procesos históricos guarda un potencial de acción (2013, p.249), se establece también relación con la materia o los instrumentos, tareas manuales, tareas concretas y limitadas, y aspectos internos externos que influyen en sus condiciones de trabajo.

Los mandos intermedios: tienen relaciones de trabajo habituales con la dirección y los técnicos ya que tienen mayor participación en la línea jerárquica “al mando intermedio le corresponde dar órdenes y recibirlas, mandar y ser mandado, estar en la línea de autoridad pero con función principalmente consultiva y de supervisión, con deberes de lealtad a la dirección pero también a la supervisión” (p.258) sus funciones varían, por tanto, su definición es más difícil; supervisan el trabajo para que se ejecute con eficacia, formación supervisión, asistencia, inspección, conocimientos del proceso productivo, técnicos, administrativos, así como el trato con las personas.

También está *el rol del empleado*, este es similar al obrero, pero que comparte un trato habitual y personal con los directivos, por lo tanto, interioriza un estilo de vida similar; en ocasiones va en representación del directivo y entre sus características destacan: trabajar con símbolos abstractos, relaciones sociales importantes y prestigio superior al obrero debido a que sus actividades implican esfuerzo cognitivo hasta una vestimenta diferente (p.261). Estas características no las tomamos como definitivas, pero si hay que considerar que los roles traen consigo ciertas expectativas, no obstante, esto ayuda a identificar hacia donde se pueden orientar sus acciones, pues no es lo mismo, por ejemplo, analizar la disposición de un alto mando con la autoridad para tomar decisiones y realizar determinados cambios a un trabajador que la mayor parte del tiempo sigue órdenes, ya que uno posee un mayor margen de decisión que otro.

Así como Mayntz hablo de jerarquía como dimensión de la estructura, Lucas et al, también lo tienen presente, siendo que la estructura es “el conjunto de relaciones sociales que se establecen entre las cosas o bien estructura física y las personas que la

componen” (p. 271); y la jerarquía implicaría la toma de decisiones mediante flujos de comunicación, redundante sería tratar nuevamente estos aspectos considerando que las definiciones guardan cierta similitud, aunque habría que mencionar que en la toma de decisiones, es imprescindible establecer límites sobre el qué y cómo hacer las cosas y, sobre esas actividades representarlas mediante un *organigrama*, ya que este contiene información general sobre los puestos, jerarquías, control sobre los niveles, departamentos áreas o unidades.

En síntesis, si bien los enfoques vistos hasta ahora poseen un gran capacidad explicativa, es con Renate Mayntz y Antonio Lucas Marín (en colaboración con otros autores) en donde se puede guiar este trabajo ya que es pertinente al propósito, el cual busca antes que analizar la compleja relación con el contexto, relaciones de poder o interrelación con otros sistemas, se centra en explorar e identificar sus partes constituyentes y posteriormente articular sus prácticas cotidianas, no olvidando su relación con el contexto social.

2.2 Control

Harry Braverman (1984) argumentaba que el margen de intervención en la toma de decisiones respecto a cómo debe llevarse a cabo el trabajo y de qué manera debe ejecutarse al momento de producirse, es algo que ha pasado a manos de la gerencia o la administración, por lo tanto, control implica primeramente un diseño preestablecido y forma de mando sobre el proceso de trabajo, es decir, el control se lleva a cabo a partir de planificar y ejecutar el proceso de trabajo.

Todo este proceso implica considerar tres aspectos como son: 1) las características de contratación, 2) el cómo se comienza a adaptar al trabajador y 3) de qué manera se sistematizan las actividades al momento de producir en este caso, un servicio, parafraseando al autor, este resultado conseguiría lo siguiente: a) disociación del proceso del trabajo de la pericia de los obreros, b) que todo posible trabajo cerebral deba ser removido del taller y concentrado en el departamento de planeación o diseño y c) cada trabajador se ha convertido en más experto en su propio oficio que lo que es posible ser para cualquier persona en la gerencia y que, por tanto, deben dejársele a él los detalles de la mejor manera en que debe ser hecho el trabajo (1984, p.143-145).

Los puntos mencionados forman de parte de los procedimientos a seguir, siendo cada uno de ellos debidamente planificados por la administración, y es con Frederick Winslow Taylor que encuentra su máximo referente, siendo el control uno de sus rasgos distintivos. A partir del planteamiento anterior, se argumenta que el control está relacionado con el desarrollo capitalista y lo que trae consigo; es decir, una progresiva descalificación y degradación de la fuerza de trabajo ya que se apropia sistemáticamente del saber obrero por parte de técnicos y profesionales, como bien se expone en la siguiente cita. “El trabajo se ha subdividido en forma creciente en pequeñas operaciones que fracasan en sostener el interés o en emplear las habilidades humanas a los niveles de educación, estas pequeñas operaciones demandan cada vez menos calificación y entrenamiento” (1984, p.15).

Si bien la calificación de la fuerza de trabajo juega un papel importante, esta perspectiva muestra un futuro que se torna más sombrío, ya que la evolución de las máquinas rebasaría la capacidad humana, sin embargo, al centrar la importancia en la tecnología, deja una interrogante a la capacidad de acción del sujeto y a las nuevas características que adquiere el desarrollo capitalista, dando más peso a la incertidumbre que conlleva todo este cambio. No obstante, esta perspectiva deja una interrogante que se vuelve menos difusa al retomar el concepto de control sobre el trabajo ahora de Richard Edwards, pues otorgan una comprensión que ayuda también a entender la situación que se desarrolla en los espacios laborales, ya que el desarrollo de sus conceptos adquiere un carácter histórico debido al análisis que hace de los tipos de control en los inicios y maduración del capitalismo.

Según Richard Edwards, (citado en Tohaira 1983, p.149), el control se distingue como “la capacidad de los capitalistas y/o de los directivos para conseguir de los trabajadores la conducta laboral deseada”, ahora bien, el control se hace operativo a partir de que se articulan ciertos elementos que lo hacen funcionar ya de manera sistematizada los cuales son: dirección, evaluación y disciplina (1983, p.150).

- Dirección: Es un mecanismo o método mediante el cual el empleador dirige las tareas del trabajo, especificando lo que hay que hacer, el orden, grado de precisión y en qué periodo de tiempo

- Evaluación: Un procedimiento por el cual el empleador supervisa y evalúa para corregir los errores u otros fallos, para evaluar el rendimiento de cada uno de los trabajadores e identifica a los que no están realizando adecuadamente sus tareas
- Disciplina: Es un aparato que usa el premiar a los trabajadores para conseguir la cooperación e imponer el acatamiento de la dirección del proceso de trabajo por parte del capitalista.

Aunado al sistema de control planteado por Edwards, las tipologías de control también ayudan a encuadrar las características que ha adquirido el trabajo en el desarrollo capitalista, de tal modo, el mismo capitalismo ha vuelto más compleja las formas de control a lo largo de su existencia, por lo que se conforman tres tipologías, empezando por el 1) *Control simple*: Dirigida por un solo empresario (surgido bajo el contexto del siglo XIX), sin una estructura de dirección sofisticada, seguido de una corte de capataces y administradores, se ejercía el poder personalmente, interviniendo a menudo en el proceso de trabajo para exhortar a los trabajadores, intimidarlos y amenazarlos, premiar, contratar, despedir, y en general actuar de manera déspota o benevolentes

El siguiente sería el 2) *control técnico*: Centrado en la estructura física, surgió de las experiencias de los empleadores en su intento de controlar las operaciones de producción de la empresa. La cadena de montaje se convirtió en la imagen clásica, la propia maquinaria dirigía el proceso de producción, el último, 3) *el Control burocrático*; se basa en el principio de insertar el control dentro de la estructura social o de las relaciones sociales existentes en el lugar de trabajo, su rasgo definitorio es la institucionalización del poder jerárquico, el mandato de ley de la empresa sustituye el mandato del supervisor, de los procedimientos, premios y sanciones; en otras palabras, se rigen bajo los dictados de la política de la compañía.

Hay cierta similitud entre estos dos autores, pues no se olvidan de esta constante tensión entre empleados y empleadores, por un lado, Braverman centra gran parte de su atención en el proceso de trabajo y la gradual descalificación del obrero, es decir delimita su participación a partir de un marco planificado, por otra parte, Edwards considera al capitalismo de una forma más dinámica, que adquiere otras características al paso del tiempo, de hecho, conforme avanza el capitalismo, este va refinando sus estrategias,

desde los incentivos, hasta la monitorización, ajustando continuamente estos aspectos; a pesar de ello, tampoco se pueden ver extremos entre capital y trabajo ya que la dinámica en términos empíricos acarrea aspectos menos visibles en las relaciones sociales, lo que lleva a cuestionar sobre cuáles son los límites de esta relación, para ello, es necesario retomar a Michael Burawoy y esclarecer estas interrogantes.

Michael Burawoy emplea el uso de la observación participante, esto le permite tener una visión que otorga un papel no determinista a las relaciones sociales de producción, para esto utiliza el concepto del *juego o juego de arreglárselas*. Burawoy llevó a cabo investigaciones dentro de diversas fábricas con el fin de poder captar a nivel empírico la dinámica que yace por parte tanto de los trabajadores como de los jefes y empleadores, dando al concepto una capacidad explicativa que no plantea control y obediencia como una respuesta inmediata o incluso determinada, sino que, existen procesos de negociación donde el trabajador y sus jefes son participes de diversas maneras y que de igual forma otorga al trabajador un papel menos pasivo, no obstante, esas negociaciones se mantienen limitadas o ampliadas según el contexto en el que se desarrolla.

El concepto se basa en los siguientes aspectos; los trabajadores tratan de compensar o reducir las privaciones, sensaciones de desagrado como el desgaste físico, monotonía o cansancio y también las condiciones de trabajo como el espacio físico a partir de satisfacciones relativas que se presentan en forma de juego, pero esto no se establece de forma ajena o paralela sino que los mandos altos en cierta medida contribuyen al mismo juego (1982, p.104); en otras palabras, “los juegos cuando existen no suelen ser independientes ni desarrollarse en oposición a la dirección” (p.106), de aquí se infiere ya una participación por parte del gran capital.

Burawoy explica este concepto tomando como ejemplo la fábrica Allied de Chicago en la que él estuvo trabajando, según su análisis, en este lugar, encontró que el margen de producción no debía superar al establecido; es decir del 100% al 140% ¿Por qué razón? porque esto implicaría cambios de personal y nuevos estándares de productividad sin ningún beneficio, por lo tanto, los implicados son trabajadores, ingenieros y supervisores que luchan porque nadie impulse iniciativas que no generan incentivos más que para el gran capital, en palabras de Burawoy “los juegos aparecen históricamente en el marco

de un proceso de lucha y negociación, pero se desarrollan dentro de límites definidos por la necesidad de salarios mínimos y márgenes aceptables de beneficios” (pág.107).

El hecho de llevar a cabo estos juegos implican satisfacciones individuales, debido a que poseen cierto margen de maniobra para controlar su actividad pero tampoco se omite el conflicto debido a la competencia o la postura que el trabajador posee; sin embargo, el hecho de participar genera ya un consentimiento en un juego que se va creando en una serie de reglas, reglas que se llevan a cabo mediante relaciones sociales en un ámbito de producción, por supuesto, sino hubiera una articulación de intereses o beneficios este juego no tendría razón de ser.

Desde esta conceptualización, la reproducción cotidiana no está orientada solo por el beneficio económico o las tensiones de consenso y conflicto constante, sino que en el mismo proceso productivo se va construyendo como un juego en el que trabajadores y directivos participan activamente, aunque claro, esto sucede en un contexto específico, por esa misma razón, la capacidad de acción o resistencia de la fuerza de trabajo retoma un papel más activo, ya que en cierta medida establecen sus propias prácticas entre lo formal e informal.

Burawoy menciona algo importante, y ese algo es la satisfacción individual, en cierto modo, el llegar a establecer estos juegos implica un panorama en donde la fuerza de trabajo ha ido fragmentando su sentido de unión, tomando como alternativa estrategias centradas menos en el conflicto y más en la negociación, si se considera la complejidad que ha adquirido el capitalismo no es de extrañar este tipo de respuesta, sin embargo, este concepto retoma esa subjetividad siempre presente en los trabajadores y que pone de manifiesto que objetividad y subjetividad están presentes empíricamente.

Llegado a este punto, se considera pertinente retomar a estos tres autores sin omitir la participación de ninguno para esta investigación, pues cada uno ayuda a explicar puntos en específico y a esclarecer interrogantes, básicamente, se toma a Braverman, Edwards y Burawoy para complementar el análisis y contrastar perspectivas.

2.3 Cultura laboral

La diversidad de enfoques relacionados a la cultura laboral crea diferentes posibilidades para poder abordar este concepto; en el tratado latinoamericano de sociología (2000) Rocío Guadarrama explica que “lo que empezó siendo la cultura de un grupo social se transformó en la cultura de un espacio social que puede ser cualquier entorno en el que se experimentan relaciones de trabajo entre sus actores” (p.215) por lo tanto, hablar de cultura laboral implica hablar de un conjunto de símbolos de gran significación, un proceso de trabajo que puede incluir o excluir a los participantes, de la orientación hacia el trabajo, de los grupos o relaciones informales o de la ideología dentro de un espacio compartido, por mencionar algunos aspectos, de este modo, lo importante es el tratamiento que se le ha dado al concepto de cultura laboral y los aspectos que ayudan a su comprensión, además, desde lo que expone Guadarrama, son varios elementos los que están presentes y conforman la cultura, ya sean las prácticas del día a día o los sentimientos que se pueden llegar a generar en las interacciones mismas.

Por su parte, José G. Vargas Hernández (2011) argumenta que la cultura laboral remite a una serie de valores y actividades específicas con orientaciones profesionales o éticas compartidas, es decir, los aspectos relacionados a cuestiones menos palpables como un conjunto de valores, son respaldados mediante la socialización de las prácticas concretas, ampliando más esta explicación, Vargas argumenta lo siguiente.

La cultura propia de un trabajo está constituida por el conjunto de actitudes de los miembros de un grupo frente al trabajo y frente a la empresa, y depende de la naturaleza de la formación de los miembros del grupo, de sus distintos hábitos de su trabajo y de su vida en común (p.73).

Un punto de coincidencia en los autores ya mencionados, es que la organización influye como un aspecto -o variable- en la articulación de una cultura laboral de los trabajadores, dado que no se desarrolla ajena a una cultura establecida formalmente, sino a la par de esta, asimismo, se va dejando implícito que a pesar de estar en un espacio de trabajo, no se pierde relación con lo exterior, ya que se interactúa con otros espacios sociales, mismos que influyen y motivan el ingreso o permanencia en cualquier actividad que se desarrolle. Al considerar estos aspectos, es claro que no se puede omitir la relación que

se mantiene con los elementos que constituyen la organización, específicamente la cultura organizacional.

Ahora bien, un concepto que permite entender las interacciones del día a día y todo lo que esto implica es el de *representación*, es decir, cultura laboral refiere “a las representaciones que definan, valoran y orientan la acción de los sujetos, su trabajo, y el de los demás, así como los sucesos cotidianos dentro de los espacios de trabajo” (Vargas 2011, p.74) de esta aproximación se desprenden tres dimensiones importantes: *las experiencias vividas, las matrices culturales y las ideologías*, del modo siguiente.

- Por experiencias se alude a lo que se vive dentro del espacio de producción, su saber hacer, su experiencia laboral, el tiempo que tienen trabajando en la organización o su participación sindical –si es que la hay-.
- Las matrices culturales, son entendidas como el acopio y mezcla de factores materiales y las condiciones objetivas, las cuales se conforman por el lugar que ocupa el trabajador en la producción, sus condiciones de existencia, su porvenir colectivo, otros factores que constituyen la matriz cultural son las estructuras existentes, es decir, el conjunto de reglamentaciones y formas establecidas alrededor del campo de la producción.
- Y las ideologías, que son el conjunto de discursos que circulan en el campo, considerando tanto los planteados como legítimos o ilegítimos, sea patronal o de los trabajadores. Estas dimensiones permiten identificar el pensar y el actuar de la fuerza de trabajo, asimismo, expresan una contraparte de la organización,

A la par de las relaciones o la estructura formal, otro tipo de relaciones que no están planificadas de antemano por la organización surgen, si se pone más énfasis en ello, entonces esas interacciones conllevan a crear relaciones y formar *grupos de carácter informal* en donde más que la racionalidad, lo afectivo es una de sus características.

Bajo esa misma idea, “los grupos informales son agrupaciones de un número pequeño de personas, fundados en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación prolongada de la que el mismo grupo no es muy consciente” (Lucas, et al 2013, p.276), en esta aproximación, la espontaneidad es una de sus primeras

características ya que no hay objetivos definidos a conciencia, más bien a medida que las interacciones poseen un carácter formal también se da lugar a que los miembros busquen situaciones mucho más variadas, como juegos o bromas con cierto paralelismo con las del trabajo, de igual modo, estas formaciones pueden establecerse por la misma interacción en el trabajo, por la igualdad de posición a pesar de la separación espacial (si es que existe) o por intereses compartidos.

A pesar de que las relaciones informales son inevitables, tampoco están exentos de una especie de ambivalencia, debido a que estos pueden influir de manera favorable o poco favorable; es decir, podrán resultar disfuncionales para el logro de objetivos según la mirada de la organización. Respecto a las valoraciones funcionales, se puede mencionar la disminución de la monotonía, el aburrimiento, facilitar las comunicaciones creando vías alternas a las establecidas, mitigar la impersonalidad en las relaciones (2013, p.278). No obstante, también pueden influir en el descontrol del mando, rumores o información inexacta. Otro aspecto a considerar, es que en un grupo informal se manifiesta el uso de una jerga o argot propios como ponerle nombre a las personas o a las cosas, también existen ceremonias o ritos de iniciación o incluso temas específicos a tratar, un último punto que Lucas, García y Llano consideran es que, a pesar de que existen relaciones informales, los grupos que se llegan a formar se pueden clasificar en tres tipos:

1) Grupo natural: de dos a siete personas que surgen con naturalidad, 2) grupo familiar de diez a treinta miembros, incluso su interacción se puede prolongar de seis meses a un año y 3) los grupos organizados en este último se necesita de una dirección que planifique sus relaciones sociales (p.280).

Buscar aspectos centrales que ayuden a explicar la relación y motivación que los trabajadores poseen respecto a su actividad ha buscado centrar la atención en su acción social como una forma de obtener alguna respuesta en torno a la cultura laboral, de este modo, el uso del concepto de *orientación hacia el trabajo* ha sido empleado y retomado por diversos autores como John Goldthorpe o Lockwood, hasta Rocío Guadarrama.

Concretamente, orientación hacia el trabajo, significa que hay un conjunto de aspiraciones y perspectivas sociales en los sujetos, de hecho, el comportamiento que revelan los trabajadores es en parte un reflejo de la posición –o aspiración- más general

que mantienen en la sociedad (lo cual sería un factor externo), en otras palabras y retomando el argumento de Rocío Guadarrama, “existen diversos factores previos a la contratación, con un trasfondo, familiar, educativo y comunitario, que determinaban la orientación instrumental hacia el trabajo” (2000, p.217); incluso en este concepto por las maneras en cómo ha sido tratado, se centra en buscar concretamente las aspiraciones ya mencionadas pero también en la idea de que "el trabajador ciertamente tiene un conjunto de necesidades o prioridades globales, ordenadas y compatibles con lo que él quiere de un trabajo, y que este conjunto de prioridades se manifiesta en todos los aspectos de su comportamiento y de sus elecciones ocupacionales” (Weeks, p.11).

Bajo esta comprensión de la cultura laboral, son varias las ideas que aportan mayor certidumbre a esta investigación, y por considerarlas más pertinentes, representación y grupos informales son las dimensiones que fungirán con mayor importancia, debido a que el primero establece dimensiones como el de la experiencia o la posición que ocupa, y que contribuyen a ordenar al análisis, y en el segundo caso, los elementos informales buscan recuperar esas prácticas que inevitablemente se establecen y deben ser tratadas sin restarle importancia, sin embargo, una constante en todo esto es que la cultura laboral se expone como algo que surge antagónico a la organización, por no compartir sus ideas o las condiciones materiales, incluso esos factores pueden ser resultado de que los trabajadores busquen intereses más afines entre ellos.

2.4 Cultura organizacional

La cultura que surge desde las organizaciones, ha ocupado central interés en estos estudios, pues es durante los años ochenta cuando muchos enfoques mostraron gran interés, esto en gran medida obedece a los cambios en la economía provocado por los procesos de globalización y la crisis del estado de bienestar. El éxito de las empresas japonesas fue uno de los factores que condujo a cuestionar los principios de las organizaciones, pues como argumenta Rosa Silva Arciniega (2014) respecto a las empresas japonesas: “la mayor competitividad se atribuye a su capacidad de trasladar al interior de las organizaciones algunos elementos de su cultura nacional, como son el trabajo grupal.” (p.3).

Si se rastrean los antecedentes que dieron paso al estudio de la cultura organizacional, nuevamente se ubica a la escuela de las relaciones humanas y las investigaciones de Elton Mayo y su equipo, aunque también está la escuela estructural moderna de Nicos P. Mouzelis, la escuela de la elección racional, las organizaciones como relaciones de poder (influidas por las teorías del conflicto) o la teoría de la contingencia estructural; es decir, la adaptación de las organizaciones al entorno (Zalpa, 2002, p.11-12).

Una de las corrientes más importantes, está relacionada con la organización y la cultura nacional, pues se parte con la idea de que hay una estrecha relación entre los elementos culturales de una nación y el comportamiento de una organización, uno de los estudios más representativos es el de Geert Hofstede quien investigó a la empresa IBM por medio de dos cuestionarios enviados a 40 países. Su punto de partida era que por tratarse una misma organización con procedimientos y estructuras similares, las diferencias halladas estarían asociadas a la cultura propia de ese lugar, en ese trabajo se propusieron cuatro dimensiones explicativas: distancia de poder (grado de desigualdad), aversión a la incertidumbre (reglas y normas que regulan el comportamiento social, haciéndolo más rígido o flexible). Individualismo y colectivismo, y masculinidad (éxito social, competencia) frente a la feminidad (Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders, 1990, p.288).

En conclusión, se mostró que en gran parte de los países latinoamericanos existe una amplia distancia de poder y una dispersión entre los valores asociados a la masculinidad, y en los llamados países más industrializados, destaca un alto grado de individualismo, por otro lado, la incertidumbre apunta hacia ambos lados, aunque la región de Latinoamérica muestra más aversión a situaciones nuevas a diferencia de Estados Unidos y Canadá. Este trabajo no ha estado exento de críticas que analizan su trabajo, como lo menciona Luis Montaña Hirose en el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000), se debe considerar la heterogeneidad de la región latinoamericana, el grado de burocratización y cómo adaptar la batería de preguntas a los diferentes contextos (p.293) sin embargo, este trabajo también ha permitido vislumbrar varias interrogantes y obtener mayores avances.

La cultura organizacional es "la forma en que hacemos las cosas aquí. Es decir, una forma de comportamiento propia de una organización, o de una parte de una organización, o de un grupo, o de una sociedad" (Zalpa, 2002, pág. 13). Esta aproximación deja ver las prácticas que distinguen a una organización, y son esas costumbres un rasgo que puede ayudar dar a esa explicación, sin embargo, Edgar H. Schein considera que las costumbres se deben explicar y no ser elementos de la explicación, por lo que también se deben tener presente las normas, valores, clima organizacional, símbolos o habilidades. En un esfuerzo por sintetizar características del concepto de cultura organizacional, Schein reúne estas perspectivas en los tres niveles siguientes: "artefactos (comportamientos, estructuras y procesos organizacionales visibles), valores declarados (fines, filosofías, justificaciones) y presupuestos básicos (creencias, precepciones, pensamientos y sentimientos que son inconscientes y que se dan por supuestos)" (2002, p. 16).

Por lo que se refiere a Luis Montaña, la cultura corporativa se define en relación a la adaptación externa e integración interna, es decir, "la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (2000, p.300), pues no es solamente reconocer su cultura, sino de ponerla en práctica a partir de la búsqueda de dispositivos para encauzarla a objetivos específicos o en pocas palabras, de administrarla, más específicamente los aspectos que intervienen en el surgimiento de una cultura corporativa son *la tecnología, la evolución misma de la sociedad y de sus instituciones, el lugar o la centralidad que ocupa el trabajo*, de este modo, surge una dinámica externa-interna no solo de los miembros de la organización, sino entre factores que influyen en el rumbo de las empresas (p.301).

Un punto de convergencia entre estas explicaciones, es que cultura organizacional implica como se hacen las cosas y como se piensa aquí, pero esa premisa está en el plano de la formalidad, de lo institucionalizado, aunque sin dejar de lado el contexto social como factor que influye, bajo el respaldo de la organización, así que esta cultura se mantiene presente y con fuerte apoyo para ser aplicada casi como un estilo de vida.

Por otro lado, Lucas Marín (et al) retoma la definición de C. Geertz, aquí la cultura es "un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos

definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios” (2013, p. 303) en este caso, queda claro que la cultura es algo bastante complejo, ya que en gran medida se construye con las prácticas, los símbolos compartidos y la creación material, estos factores tampoco se exentan de las organizaciones cuales quiera que sean, por tal motivo se hace la siguiente cita.

La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se transmite a los que van entrando a lo largo del tiempo. (p. 304).

De aquí surge un cuestionamiento. ¿Para qué sirve la cultura en una organización? Los diversos contenidos culturales compartidos por los miembros tienen consecuencias importantes, ya que la cultura no es algo que se pueda reducir para la eficiencia productiva sino que hay otras dimensiones que se deben destacar, como el de la dimensión simbólica, ya que implica encontrar significado y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y las metas que persiguen, aunque decir para que sirve evidencia también una postura más bien instrumental, por último, aunque ya están los conceptos para esta investigación, fue importante hablar de la cultura organizacional debido el tema investigado y a que esto brinda un panorama más claro al considerar el concepto cultura ya sea laboral u organizacional.

2.5 Flexibilidad

La flexibilización del trabajo se despliega en un contexto donde se inicia una apertura de los mercados, Enrique De la Garza en el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo (2000, p.148) lo plantea como una “forma de reestructuración productiva, consecuente con la apertura y globalización de las economías”, por lo tanto, la flexibilidad se constituye como una de las condiciones del también llamado neoliberalismo, ya que permite disponer con mayor margen de la fuerza de trabajo según los principios de esta reestructuración. Ahora bien, al hablar de reestructuración, en el concepto de flexibilidad

pueden encontrarse las siguientes características: la desregulación del empleo (flexibilidad numérica o externa), del uso de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo y en el aspecto salarial, acorde a esto, la flexibilidad también puede funcionar a varios niveles (micro, macro, meso) por lo que la flexibilidad puede aceptar un nivel formal, codificado en leyes, reglamentos o pactos, y otro informal, propio de las costumbres, tradiciones e interacciones cotidianas (p.162).

Es innegable las consecuencias que provoco el neoliberalismo, así como los análisis que fueron surgiendo en torno a ello, pues mostraban toda un serie de cambios en el mundo del trabajo, por ejemplo, para analizar la organización del trabajo y las relaciones laborales, durante principios de 1990 se recurrió a la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero (ENESTYC) y la encuesta de la industria manufacturera (MIM) de 1994 (de la Garza, 2000, p.40) la información obtenida proporciono indicadores importantes respecto a las nuevas formas de organización del trabajo, tales como, que de las empresas más grandes solo el 13% aplicaba el *just in time*⁴, un 28% el control estadístico del proceso y un 70% dentro de las grandes empresas hacían el registro de tiempo y movimientos, asimismo, el salario ahora dependía de la productividad, asistencia y la puntualidad, aunado a esto, la participación de los sindicatos se fue reduciendo principalmente en temas relacionados a la innovación tecnológica y el tipo de contratos, los cuales pasaron a ser temporales, esta información proporciona otro modo de entender el trabajo, pues es una forma de analizar mediante datos duros los procesos por los que ha pasado el contexto mexicano.

Desde otro ángulo, para Miguel Ángel Vite (2002) los componentes de los que consta la flexibilidad pueden dividirse en tres: *la organización de la empresa*, se designa aspectos de organización y productivos, es decir, la capacidad para variar el volumen de la producción e introducir nuevos modelos y productos con procesos rápidos y eficaces. La segunda dimensión se refiere *al empleo de la mano de obra*; en este sentido, incluye la multicualificación, el entrenamiento del trabajador para realizar diferentes operaciones, rotación de tareas y la participación de los trabajadores en algunas decisiones del proceso de producción. La tercera dimensión se enfoca en *las políticas de empleo*, que

⁴ Forma de organización en la producción donde solo se usa la cantidad de materia prima necesaria.

van desde el ajuste o reajuste de los patrones salariales en función de la productividad, los ajustes a los horarios de trabajo, a la capacidad para contratar y despedir trabajadores de acuerdo con las necesidades inmediatas de la producción, al uso de contratistas para ciertas tareas (si surge el caso), pagos por tiempo parcial, etcétera (2002, p.365).

Es así que la flexibilidad es posible a partir de ciertos aspectos, para Freddy Arancibia (2011) la flexibilidad se compone de cuatro partes que se articulan entre sí: empezando por la 1) flexibilidad de la organización productiva, 2) flexibilidad de la organización del trabajo, 3) flexibilidad de la gestión productiva y 4) flexibilidad del mercado laboral.

El primer aspecto trata de la relación de dos o más empresas “donde una contrata a otra para encargarle etapas o partidas completas de la producción de bienes o servicios, esta se realizaría en dependencias de la empresa contratada, con sus propios recursos financieros, materiales y humanos” (p.42).

La flexibilidad de la organización del trabajo refiere a lo siguiente.

Tiene que ver con la necesidad de la empresa moderna de contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales sean estos bienes o servicios (p.43)

El aspecto de la gestión productiva refiere a la capacidad tecnológica de una empresa para alterar o bien para corregir tanto su proceso de producción interna, como la cantidad y el tipo de productos finales. Finalmente mercado laboral, alude a la “relación con aquellos aspectos de la flexibilidad laboral que se encuentran posibilitados por la legislación laboral de un país o región y cuyo objetivo es dotar a las empresas de elevados márgenes de movilidad en las relaciones laborales que genera con sus trabajadores” (p.45), esta se subdivide en interna y externa.

La interna, implica la regulación o el margen de acción sobre las condiciones de trabajo por parte de las empresas; es decir, la flexibilidad salarial, los horarios de trabajo, la jornada de trabajo y la flexibilidad funcional. Por otro lado, la flexibilidad externa es “la capacidad que otorga la legislación laboral de un país o región para variar la cantidad de trabajadores de una empresa de forma ágil y sin gastos excesivos asociados, por medio

de la contratación de fuerza de trabajo con modalidades de contrato distintas al contrato de duración indefinida” (p.48), por ejemplo, el tipo de contrato (individual o colectivo) o la subcontratación.

De muchas formas ha sido conceptualizada la flexibilidad, pues también se ha referido a aspectos de orden macro o micro social, por lo que su definición conceptual es bastante amplia y a su vez puede componerse de varias dimensiones, pues en muchos casos se enfatiza en las condiciones de trabajo, en los mercados de trabajo o los tipos de contrato, por lo cual, podemos afirmar que el mercado de trabajo en México es bastante flexible pues reúne las características que lo vuelven flexible en los distintos niveles, en este caso, podría hablarse de un nivel medio o meso, ya que ésta investigación está centrada en un organización.

En el trabajo de Lezama Rodríguez (2014), toma como variables el salario, la tasa de sindicalización y los tipos de contrato. En su análisis, a lo largo del tiempo los salarios no han visto un aumento real, la tasa de sindicalización es cada vez menor y los contratos son en su mayoría individuales y no colectivos o incluso solo son de palabra sin un documento que lo pueda respaldar (p.75), cabe destacar que, aspectos como la edad o el nivel de escolaridad no exentan a la fuerza de trabajo de estar en condiciones poco favorables como largas jornadas o bajos salarios, por lo que “estamos ante la presencia de un mercado de trabajo que considera homogénea a toda la oferta de trabajo, favoreciendo el tránsito entre sectores informales y formales de la economía sin que existan diferencias significativas al estar en un sector u otro” (p.95).

En cada postura que se ha expuesto, se encuentra más similitud que diferencia, pues analizar la flexibilidad y las dimensiones que la conforman, implica la disposición para organizar y reorganizar las relaciones laborales, y antes de esto, la modificación de la ley permitió flexibilizar el salario, las horas, el tipo de contrato, el tipo de actividad o la cantidad producida en bienes o servicios, lo que si es notorio, es que la desregulación legalizada permite la transversalidad de la flexibilidad, pues se ubica en los niveles micro, meso o macro, en este caso, se toman como indicadores la contratación, la cualificación, el salario y la duración de la jornada ya que son más afines a este estudio y permiten identificar las prácticas del lugar analizado.

Capítulo III

Marco contextual

En este capítulo, se exponen los aspectos más relevantes en torno a lo que es el origen y desarrollo de lo que actualmente se conoce como Sanborns y su relación con Grupo Carso, puesto que Sanborns ha formado parte del contexto mexicano desde las primeras dos décadas del siglo XX, del mismo modo, se presentaran que cadenas comerciales forman parte de este grupo.

Se hará mención de su objetivo, misión, visión y valores para dar un panorama sobre qué cosas se consideran fundamentales en sus actividades, ya que de estos aspectos se podrán identificar rasgos de su cultura corporativa. Como es de esperarse, una organización de estas dimensiones apunta siempre a mantener una gran presencia en el mercado, por esa razón, se muestran cifras de ventas anuales del año 2019 así como su participación en la bolsa mexicana de valores.

Por último, se exponen los eventos más trascendentes del contexto que se desplego durante los años ochenta, pues la apertura del mercado nacional tuvo una repercusión tanto interna como externa, dando mayor presencia a la iniciativa privada y adelgazando la participación del estado. Cabe mencionar que para tener una comprensión general de lo que acontece en el mercado de trabajo del estado de Puebla, se expondrán también una serie de datos en actividades del sector primario, secundario y terciario, así como información sobre los ramos actividad con mayor presencia; el rango de edad de los trabajadores, el sexo y la escolaridad, pues la fuerza de trabajo también posee aspectos que son pertinentes mostrar.

3.1 Antecedentes y relación con grupo Carso

Una empresa, desde la óptica de Max Weber (1987) se entiende “como una acción que persigue fines de una determinada clase de un modo continuo”, esto implica la realización de actividades y, por supuesto, la existencia de una continuidad en la prosecución de sus fines, lo que a su vez requiere de la participación de sujetos en y para la organización” (p.42). De este modo, Sanborns se constituye como una cadena de cafeterías y tiendas departamentales que junto con Sears, Mix up, I shop, Saks Fifth Avenue⁵ y Sanborns café, constituyen a Grupo Sanborns.

Aquellos quienes lo visitan en calidad de clientes, adquieran un producto o se les ofrezca un servicio es su principal finalidad, pues en gran medida su permanencia depende de ellos, ahora bien, según el informe anual⁶ (Grupo Sanborns, 2019) cuenta con 167 establecimientos y 22 Sanborns café no obstante, en conjunto con las cadenas ya mencionadas llegan a un total de 451 tiendas y restaurantes, aportando un poco más de 53 mil millones de pesos, de los cuales 12,470 millones eran de Sanborns lo que equivale a un 24%. Ahora bien, según cifras del último informe⁷ (Grupo Sanborns, 2021) cuenta con 433 tiendas generando más de 52 mil millones de pesos, y de esas ganancias, 13,829 millones de pesos son de Sanborns, lo que equivale a un 26% y de ese total de tiendas, 194 son de Sanborns, este aumento de sucursales es debido a que se incorporaron tiendas como Dax y Sanborns Home & Fashion.

Grupo Sanborns forma parte de una organización más grande; es decir, Grupo Carso, que es uno de los conglomerados más importantes a nivel nacional e internacional, rankeadas entre las 500 empresas más importantes de América (América economía, 2019); este conglomerado posee el control y operación de una gran variedad de empresas ubicadas en el ramo comercial, comunicacional, industrial y de consumo, lo que lo posiciona como un gigante corporativo. Cabe mencionar que durante el 2019⁸ Grupo Sanborns contribuyó con el 52% de las ganancias para Grupo Carso y

⁵ Estas tiendas cerraron de manera definitiva en octubre de 2022, de las cuales una se ubicaba en Polanco y otra en Santa Fe, Ciudad de México

⁶ <http://www.gsanborns.com.mx/pdf/2019/IA-GRUPO-SANBORNS-2019.pdf>

⁷ <http://www.gsanborns.com.mx/pdf/2021/IA-GRUPO-SANBORNS-2021.pdf>

⁸ <https://www.carso.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/2019.pdf>

actualmente, su contribución fue del 35.5%, es decir 63 millones 538 mil pesos, (Grupo Carso, 2022)⁹ superando a sus otras subsidiarias (Grupo Condomex 25.6%, Carso infraestructura y construcción 20%, Carso energy 2.1% y Elementia con 18.7%).

3.2 Inicio de Sanborns

Si se remite a los orígenes de Sanborns, se deben situar tres momentos de gran importancia que van desde su fundación en 1903, su remodelación en 1920 y su proceso de expansión con otras tiendas en 1946-47; pues bien, su historia¹⁰ comienza con dos hermanos, ambos inmigrantes de origen californiano: Walter y Frank Sanborn en la ciudad de México. Posterior a la revolución, los hermanos rentan y remodelan la mítica casa de los azulejos convirtiéndolo en un restaurante, dulcería y tienda de regalos, en cuanto a su tercer momento, se ubican una serie de eventos que van desde la venta de las tiendas por parte de Frank Sanborn a Walgreen Drug Company de Chicago, quienes permanecen hasta 1990.

Parte de su historia está vinculada a Grupo Carso desde 1985, ya que a partir de aquí la mayoría de sus acciones pasan a formar parte de este conglomerado quien inicia también un proceso de renovación. Caber destacar que esta fue una etapa crítica en la historia del país, con la crisis de la deuda, la nacionalización de la banca y las finanzas del país prácticamente paralizadas; hubo también una reducción del gasto público, pero también apoyo a la apertura del libre mercado.

Bajo el contexto de aquel momento, se puede vislumbrar el nuevo modo de organización de la economía a partir de la apertura de los mercados y la crisis que acaecía a nivel nacional; la participación de la iniciativa privada fue adquiriendo mayor presencia, como muestra de ello se toman dos momentos importantes para su contextualización: la devaluación ocurrida en 1994, factor importante para poner a la venta Sears México, siendo Grupo Carso quien adquiere el 60%. Y en 1999, cuando Sanborns adopta su denominación actual y redefine su estructura corporativa encargándose de tiendas departamentales, restaurantes, cafés y tiendas de música, así como la administración de

⁹ <https://www.carso.com.mx/wp-content/uploads/2023/04/I.A.-Carso-2022-V.8.pdf>

¹⁰ <http://www.gsanborns.com.mx/historia.html>

centros comerciales; no obstante, eso solo fue un momento clave para continuar con su constante proceso de expansión ya que para el año 2006, incrementa su participación con su subsidiaria Grupo Sanborns del 83.7% al 99.95% y en el 2013 se realiza una colocación de acciones ordinarias a través de la bolsa mexicana de valores.

3.3 Objetivo, visión y misión

Se habla de objetivos u objetivo como una meta a alcanzar y, para poder concretar estos aspectos se necesitan tanto su visión como sus valores, lo que va dando dirección a la organización, bajo esta idea se muestran los elementos con los que la empresa se define:

Misión, visión y valores de la empresa¹¹. Cuando se habla de *misión*, se refieren a ofrecer productos y servicios de alta calidad donde el cliente es un factor primordial, por otro lado, su *visión* es la de mantener un liderazgo en el mercado e integrar objetivos de clientes y accionistas, en cuanto a sus *valores*:

- El trabajo: Como un valor porque sólo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades, crecer como personas y servir a los demás
- El crecimiento: Aumentar y mejorar nuestras habilidades y conocimientos personales, para que junto con el grupo incrementemos nuestra capacidad para ofrecer más y mejores productos
- La responsabilidad social: realizar bien nuestro trabajo, reafirmando nuestros valores éticos.

3.4 Incursión en la bolsa mexicana de valores

En torno a los objetivos, la misión, visión y valores contribuyen a llevarlos a cabo a partir de las prácticas realizadas por los integrantes de la organización, para Renate Mayntz “cuando una organización alcanza su meta no suele refugiarse en objetivos secundarios de esparcimiento, sino que es más frecuente que busque conscientemente nuevos cometidos que vengán a reemplazar a los primitivos” (1992, p. 94). Esta característica se

¹¹ <http://www.gsanborns.com.mx/mision-vision-valores.html>

refleja en el redoble de esfuerzos de los miembros que integran la organización, pero también en otros aspectos como las ganancias percibidas, por lo tanto, se habla de un proceso de expansión respecto a las sucursales o incluso en la inmersión de otros campos de actividad como la bolsa de valores, por lo que objetivos implica una relación con mayores ganancias, mayor cobertura a nivel territorial y mayor participación en términos económicos, a continuación, se muestra una tabla con el total de ventas anuales de los últimos cuatro años, como se podrá notar, cada año el total de las cifras va en aumento, siendo las ventas al menudeo lo que genera una mayor ganancia.

Tabla 1

Total de ventas anuales (en millones de pesos)	2019	2020	2021
Ventas totales	53,288	39,205	52,939
Ventas al menudeo	49,314	35,618	49,849
Ingresos por crédito	3,975	3,587	3,091
Utilidad bruta	20,334	13,609	17,499
Utilidad de operación	4,699	1,681	2,683
Ebitda ¹²	6,789	2,041	4,724

Fuente: elaboración propia con datos tomados de la página de grupo Sanborns¹³

De su participación en la Bolsa Mexicana de Valores, están los siguientes puntos.

- Su ingreso fue en 1999 saliendo en el 2007 y volviendo a reingresar en el 2013.
- Durante el año 2019 tenía total 2.257.311.391 acciones en circulación; sus acciones son serie-B, es decir, que puede ser adquirida de forma directa por inversionistas mexicanos.
- Para adquirir acciones en el año 2019, cada acción costaba \$18.40 MXN¹⁴
- El inicio de su cotización en enero del año 2019 comenzó en \$17.22 MXN y en diciembre de mismo año cerró en \$24.5 MXN. Durante el año 2022 en enero inicio en \$21.00 MXN, cerrando en \$26.00 MXN para diciembre (Grupo Sanborns)¹⁵

¹² hace referencia a las ganancias de las compañías antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

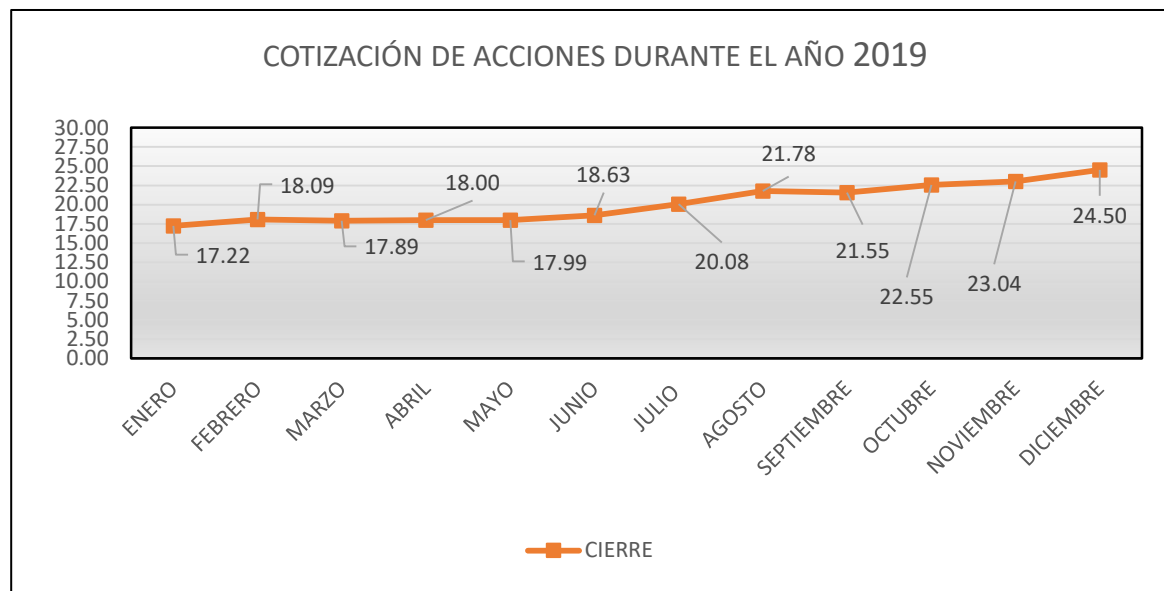
¹³ <http://www.gsanborns.com.mx/cifras-relevantes.html>

¹⁴ Actualmente, cuenta con 2, 246, 940,829 acciones, y cada acción cuesta \$24.99 MXN.

<https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/estadisticas/GSANBOR-5227>

¹⁵ <http://www.gsanborns.com.mx/accion-gsanbor-precios-historicos.html>

Tabla 2



Fuente: elaboración propia con datos tomados de la página de grupo Sanborns y BMV.

Las cifras de la tabla anterior, muestran el valor inicial y final de cada mes; se observa que su cotización en el mes de enero comienza en \$16.84MN y cierra en \$17.22 MN del mismo mes, y es a partir del mes de mayo que se empieza a considerar su mejor momento ya que, según Tejeda (2019) “las acciones de Grupo Sanborns, acumulan un rendimiento de 5.93% en la Bolsa Mexicana de Valores, a un precio de \$18.75 pesos cada una”, cabe destacar que las empresas mejor posicionadas o que mejor cotizan en la bolsa de valores son América Móvil que se ubica entre las primeras diez (ocupando el puesto 2) y Grupo Sanborns en el ranking 79 de las 500 empresas más importantes de México (EXPANSIÓN, 2019).

3.5 La apertura de un mercado interno y Carso

Si bien la organización de la que ha hablado se erige como un gran conglomerado que se extiende más allá de fronteras territoriales, su historia también remite a su fundador Carlos Slim Helú como lo muestra su biografía¹⁶. El punto de partida ubica su origen el

¹⁶ <https://carlosslim.com/biografia.html>

28 de enero de 1940, el quinto de seis hijos, de padres migrantes libaneses (Julián Slim Haddad y Linda Helú), nacido en México en Parral, Chihuahua, destacamos que parte de su formación inclinada al ahorro e inversión fue debido a su entorno familiar, pues su padre estuvo relacionado en actividades de comercio, pues fundo (junto a su hermano) una sociedad mercantil llamada la Estrella de Oriente que a lo largo de diez años el valor de su mercancía superaba los 100.000 dólares, así que las condiciones de su contexto social permitieron adquirir experiencia, conocimientos y capital económico.

Para 1965 empezó a fincar la base de Grupo Carso y para 1966 quedaría ya constituida (como inmobiliaria), posteriormente, se realizan diversas inversiones y adquisiciones como Hulera el Centenario, Bimex, Seguros de México. Se mira como su incursión en la adquisición de empresas fue mucho antes del cambio en el modelo económico que estaba por llegar, no obstante, la década de los ochenta fue un panorama favorable que le permitió un mayor margen de adquisición como por ejemplo Inbursa, esto debido al proceso de globalización de la economía, aunado a estas adquisiciones, también está la compra de Teléfonos de México en 1990 donde Carlos Slim se hace del 71% de las acciones de la empresa, por mil 757.6 millones de dólares, del resto, un 25% queda en manos del estado y el 4% es comprado por el sindicato de telefonistas (Carmona, 2023).

Dos sucesos fundamentales que también marcaron al país mediante ese proceso de apertura comercial, fue el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (por sus siglas en inglés GATT) en 1986 y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entró en vigor el 1 de enero de 1994. En el primer caso, hablamos de “un acuerdo mediante el cual se procura facilitar el libre comercio de mercancías por las fronteras de los estados nacionales reduciendo, entre otras medidas, los aranceles comerciales” (Bagundo, 2017). Para el segundo punto, se habla que es una relación comercial “con la intención de incrementar la relación económica comercial entre los tres países, aumentando el intercambio de bienes y servicios” (Reino Aduanero, 2021) teniendo como actores principales a México, Canadá y Estados Unidos.

Todos estos acontecimientos iban relacionados a la dinámica global y, citando a Luis Aboites Aguilar (Colegio de México, 2015) “a tono con las posturas de los gobiernos de Estados Unidos y de Gran Bretaña y las condiciones impuestas por el Banco Mundial y

el Fondo Monetario Internacional para superar la crisis de 1982, el gasto y las inversiones públicas disminuyeron de forma significativa” (p.292), de este modo, el contexto nacional se desplegaba en una dinámica más amplia debido a toda una serie de reestructuraciones en el trabajo, en la producción y en los intercambios comerciales, proceso también conocido como neoliberalismo.

Con base en la contextualización ya expuesta, se puede observar como la iniciativa privada fue ganando cada vez más influencia y presencia en diferentes sectores de actividad a partir de esta serie de eventos o procesos de reorganización, cuyas repercusiones se reflejaron a nivel económico, político y social, pues el estado tuvo cada vez menos participación en las empresas y la iniciativa privada tomo un papel decisivo; es decir, una serie de privatizaciones fueron ocurriendo en México. Si bien las cifras pueden variar, se toman los datos recopilados en el trabajo de Pérez Ramírez (2013), donde explica que de las 1155 empresas que habían en 1982 (en el sexenio de Miguel de la Madrid) para 1988 fueron desincorporadas 770 ya sea por venta, transferencia, fusión o liquidación, de hecho para 1993 las entidades paraestatales eran ya 210.

Grupo Carso se fue erigiendo como un gran grupo corporativo, ampliando la cobertura en el mercado, pues Grupo Sanborns no es el único que forma parte de esto, ya que también se encuentra Grupo Condumex, Carso Infraestructura y construcción, Carso Energy y Elementia (Carso, 2020) Cabe destacar parte del pensamiento de Slim, se ve inclinado hacia una cultura que busca el máximo de eficiencia al menor costo, básicamente una cultura empresarial o corporativa de austeridad sería una de las cosas que pueden identificarlo, incluso parte de ese pensamiento esta sintetizado en una serie principios¹⁷ y que mencionamos a continuación.

1. Estructuras simples, organizaciones con mínimos niveles jerárquicos.
2. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa y evita ajustes drásticos en épocas de crisis.

¹⁷ <https://carlosslim.com/desde.html>

3. Modernización, crecimiento, capacitación, calidad, simplificación y mejora de los procesos productivos, productividad y competitividad.
4. Mínima inversión en activos no productivos.
5. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos con claridad de los objetivos y conociendo los instrumentos.
6. El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso reinvertimos las utilidades.
7. La creatividad empresarial no sólo es aplicable a los negocios, sino también a la solución de muchos de los problemas de nuestros países. Lo que hacemos a través de las Fundaciones del Grupo.
8. Optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.
9. Todos los tiempos son buenos para quienes saben trabajar y tienen con qué hacerlo.
10. Nuestra premisa es y siempre ha sido tener muy presente que nos vamos sin nada; el empresario es un creador de riqueza que administra temporalmente.

3.6 Fuerza de trabajo y sectores de actividad

Para que una organización pueda cumplir su cometido necesita también de una serie de miembros y, aquello que contribuye de manera importante es la fuerza de trabajo; sin embargo, esta también posee sus propias características y se mueve en diversos espacios de actividad, por ende, necesitamos saber algunos aspectos que puedan darnos un panorama general.

Teniendo en cuenta los distintos sectores de actividad, hay una serie de elementos que presentamos para comprender el fenómeno a investigar, a partir de la información aportada por la Encuesta nacional de ocupación y empleo del año 2019 (ENOE) se presenta un resumen de los aspectos más relevantes a nivel nacional y en el estado de Puebla respecto a la población económicamente activa¹⁸ (PEA). Si bien, se centra en el

¹⁸ Personas que realizaron actividad económica o buscaron activamente hacerlo dos meses previos a la semana del levantamiento, la PEA se clasifica en población ocupada y población desocupada abierta o desocupados activos.

año 2019, se considera pertinente mostrar información posterior a este año, es decir, de 2022 para observar lo que ha ocurrido y si hay una diferencia significativa.

Tabla 3

Población económicamente activa a nivel nacional	
Población total del año 2019	Población total del año 2022
125,930,560	128,582,096
PEA	PEA
56, 991,196 (60.1%)	59, 262,415 (59.7%)

Fuente: elaboración propia con datos de la ENOE años 2019 y 2022

De la información anterior, se muestra el grueso poblacional que constituye la PEA, la cual es más del 50 % y se mantiene así hasta el año 2022, aunque ligeramente menor comparado al 2019 considerando que hubo un aumento en la población, ahora bien, la tabla 4 contiene información de la ciudad de Puebla con datos del tercer trimestre del año 2019 y 2022.

Tabla 4

Población ocupada en la ciudad de Puebla		
Tercer trimestre	2019	2022
México	55,201,939 (96.3)	57,440,441 (96.6%)
Puebla	2 905,717 (97.1%)	2, 913, 944 (97.3%)

Fuente: elaboración propia con datos de la ENOE año 2019 y 2022

Durante el año 2019 la población ocupada a nivel nacional era un poco más de 55 millones de personas, es decir, más del 95% de la PEA, respecto al año 2022 se observa una dinámica similar en la participación de la población ocupada. Esa dinámica aplica de la misma forma para el estado de Puebla pues no se observa una diferencia tan alta, incluso se puede hablar de una recuperación en la población que ocupada considerando que hay un antes y un después entre el 2019 al 2022.

Centrando la atención sobre lo que acontece en el mercado de trabajo en la ciudad de Puebla, las actividades que se llevan a cabo en el sector servicios es donde se encuentra más población ocupada, independientemente del año, ya que tanto en el 2019 como en el 2022 hay una dinámica bastante parecida, incluso ligeramente mayor en el 2022, esto se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5

Población ocupada por sector de actividad durante el tercer trimestre en la ciudad de Puebla		
Año	2019	2022
Población ocupada	810,089	824,963
Sector primario	19,850 (2.5%)	12,268 (1.5%)
Sector secundario	216,837(26.8%)	208,699 (25.3%)
Sector terciario	573,402 (70.8%)	603,996 (73.2%)

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre de la ENOE años 2019 y 2022

En la tabla 5 se observa que las actividades relacionadas a los servicios constituyen el sector con mayor número de personas incorporadas, sin embargo, durante el 2019 hay un porcentaje mayor de personas en el sector primario de 2.5%, contrario al año 2022 en donde disminuye hasta llegar a 1.5%, es decir casi la mitad, no obstante, el sector terciario tiene un incremento del casi 3% de la población ocupada durante el 2022.

De esos tres sectores de actividad, es el sector servicios donde está centrada la atención, el cual se distingue por actividades de comercio, transportes, entre otros, sin embargo, tampoco se puede ignorar las actividades en la manufactura, aunque en términos generales, la cantidad de personas incorporadas en los servicios sigue siendo notoria, la tabla 6 refleja lo que se ha dicho hasta ahora durante el año 2019.

Tabla 6

Ramas de trabajo en la ciudad de Puebla		
	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	19,850	2.5%
Industria extractiva y de la electricidad	3,861	.5%
Industria manufacturera	121,845	15.0%
Construcción	91,131	11.2%
Comercio	159,210	19.7%
Restaurante y servicios de alojamiento	60,206	7.4%
Transportes, comunicación, correo y almacenamiento	51,953	6.4%
Servicios profesionales, financieros y corporativos	81,842	10.1%
Servicios sociales	86,653	10.7%
Servicios diversos	104,887	12.9%
Gobierno y organizaciones internacionales	28,651	3.5%
Total	810,089	100%

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre de la ENOE, año 2019

Se muestra que en actividades relacionadas al comercio o transportes participa una gran cantidad de fuerza de trabajo, 19.7% y 10.1% respectivamente aunque actividades de restaurante con 7.4% tampoco se pueden dejar de lado, de hecho, si solo se toman estas actividades, se puede ver que superan en población al sector secundario, el cual tiene el 15% en la manufactura y un 11% en la construcción.

Los datos anteriores muestran como el sector terciario ha cobrado relevancia hablando en términos numéricos, pues es donde encontramos a más población ocupada, en relación a lo expuesto, un autor que ayuda a explicar éste fenómeno es Harry Braverman (1984) pues él consideraba que el desarrollo del capitalismo se desplego principalmente en el sector que producía mercancías, pero actividades como la preparación de alimentos, el arreglo de camas, la limpieza o el arreglo de diversas máquinas, no eran considerados en esta dinámica, no obstante, el constante avance del capitalismo absorbió estas actividades contribuyendo a la creación y acumulación del capital, por lo tanto, los servicios ahora pasan a formar parte de la lógica capitalista y siendo este tercer sector más amplio que el sector secundario, argumentando del siguiente modo.

En los últimos cien años el capital industrial se abrió paso entre granja y mantenimiento de la casa y se apropió de todas las funciones de ambos, extendiendo de esta manera la forma de mercancía a la comida y sus formas semi-preparadas o incluso totalmente preparadas (p.316)

En síntesis, el panorama mostrado en la ciudad de Puebla, específicamente en el año 2019, la población ocupada la componen 810,089 personas, de los cuales un 2.5 % se concentra en el sector primario y un 26.8% en el sector secundario, sin embargo, solamente en el área de comercio la fuerza de trabajo la componen 159 mil 210 personas, es decir un 19.7%. También destaca el trabajo en restaurantes y servicios de alojamiento con un 7.4%, es decir más de 60 mil personas.

Respecto a la participación en el sector servicios, es notorio que ya no está centrado solamente en hombres, pues el ingreso de la mujer al mercado laboral le ha otorgado una mayor presencia en distintas actividades. La siguiente tabla proporciona información donde se observa más a detalle su participación.

Tabla 7

Distribución de hombres y mujeres en el sector servicios en la ciudad de Puebla			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Comercio	80,189 (50.4%)	79,021 (49.6%)	159,210(100%)
Restaurante y servicios de alojamiento	25,859 (43.0%)	34,347(57.0%)	60,206(100.%)
Transportes, comunicación,, correo y almacenamiento	44,632 (85.9%)	7,321 (14.1%)	51,953 (100%)
Servicios profesionales, financieros y corporativos	50,337 (61.5%)	31,505 (38.5%)	81,842 (100%)
Servicios sociales	29,731 (34.3%)	56,922 (65.7%)	86,653 (100%)
Servicios diversos	41,590 (39.7%)	63,297 (60.3%)	104,887(100%)
Gobierno y organizaciones internacionales	17,496 (61.1%)	11,155 (38.9%)	28,651 (100%)
Total	289,834 (50.5%)	283,568 (49.5%)	573,402 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre de la ENOE año 2019.

En esta tabla, la fuerza de trabajo del estado de Puebla, el sector servicios lo constituyen, 573 mil 402 personas y hay una presencia importante de las mujeres en las diversas ramas de actividad del sector terciario, puesto que del 100% total de la fuerza de trabajo 49.5% son mujeres y 50.5% son hombres. De las primeras dos actividades, es decir comercio, restaurante y servicios de alojamiento, observamos que la presencia

masculina es menor; no obstante, la participación de hombres sigue siendo notoria, principalmente en la actividad de transportes, pues la proporción de hombres es de 85%. Ahora bien, otro dato a mostrar son los rangos de edad en actividades de restaurante, pues se considera relevante poner atención sobre como una parte del grueso poblacional más joven ocupa un mayor porcentaje de participación mientras que la población que pasa de los 40 años va teniendo cada vez más menor presencia.

Tabla 8

Rangos de edad de la PEA en la ciudad de Puebla							
Años	14-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60 y mas	total
Restaurante y servicios de alojamiento	5525 (9.3%)	15312 (25.8%)	14317 (24.1%)	11890 (20.1%)	9253 (15.6%)	2992 (5%)	59289 (100%)

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre ENOE 2019.

Los rangos de edad se muestran por cohortes de cinco años y se distribuyen en el sector donde se ubica la investigación, en este caso, casi 60 mil personas se ubican en alojamiento y servicios de restaurante donde es la población joven (20 a 29 años) la que mayor presencia posee, no obstante, rangos de edad de 40 a 49 años también están presentes con un 20 %.

Las organizaciones en sus diversas modalidades (hospital, empresa, escuela etcétera) juegan un papel importante, en este caso la empresa se vuelve un elemento esencial en la generación del capital no omitiendo que la fuerza de trabajo contribuye a ese proceso; no obstante, a la par de esa acumulación gran parte de sus miembros siguen recibiendo una retribución mínima, por lo que se muestran los salarios en la ciudad de Puebla en actividades de restaurante.

Tabla 9

Salarios en actividades de restaurante en la ciudad de Puebla							
	Hasta un salario mínimo	Más de 1 a 2 salarios mínimos	Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	Más de 5 salarios mínimos	No recibe ingresos	Total
Restaurante y servicios de alojamiento	10,619 19.4%	22,385 40.9%	8,895 16.2%	3,855 7.0%	1,237 2.3%	7,760 14.2%	54,751 100.0%

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre de la ENOE año 2019

Respecto a los salarios, entre más elevado es, más disminuye el porcentaje de quienes reciben esos ingresos, incluso gran parte de esa no recibe ingreso alguno, todo eso solo muestra las condiciones de precariedad que se afronta al ingresar al mercado laboral, y como se puede observar, actividades de restaurante y alojamiento, tampoco están exentas de esas condiciones, pues de las más de 54 mil 700 personas, un poco más de 22 mil de ellas recibe dos salarios como máximo y un poco más de 10 mil trabajadores recibe solo el ingreso mínimo de un salario, con estos datos, hay un marcado contraste entre las ganancias de una organización como Sanborns y los salarios de las personas que se dedican a estas actividades.

Otro elemento que se incorpora es la propina, ya que esta juega un papel importante principalmente en las actividades relacionadas a los servicios, puesto que gran parte de los ingresos de los trabajadores depende de esto, de hecho la propina se ha establecido como una práctica común en México, pero más allá de una práctica, hay un entramado importante en torno a esto.

La importancia de la propina es debido a que juega un papel importante para el trabajador, ya que esto equivale al 50, 70 o incluso el 100% de su salario, como señala el artículo de Global Media (2017) “los trabajadores que normalmente reciben este tipo de gratificación son meseros, despachadores de gasolinas, taxistas, acomodadores de autos, estilistas y cerillos, principalmente”. Incluso hay ocasiones en los que la propina no es solo de quien la recibe, sino que se debe repartir como suele pasar con los meseros, de esta forma, el entramado que rodea el mercado de trabajo se vuelve cada

vez más complejo en tanto se van considerando aspectos como la ocupación, sexo salario, edad o la escolaridad, por esa razón se muestran los datos de la tabla 10.

Tabla 10

Años de escolaridad en actividades de restaurante de la ciudad de Puebla						
Años	0	1-6	7-9	10-12	Mas de 13	Total
Hombres	239 20.7%	3649 33.3%	7395 36.7%	6126 45.8%	8450 57.9%	25859 43.0%
Mujeres	914 79.3%	7295 66.7%	12738 63.3%	7251 54.2%	6149 42.1%	34347 57.0%
Total	1153	10944	20133	13377	14599	60206 100.0%

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre de la ENOE año 2019

Acorde a la tabla anterior, muestra los años de escolaridad, a su vez, también los va agrupando por sexo, por lo tanto, las personas con 9 grados de escolaridad es donde se ubica mayor población con un 33.4 %, donde son las mujeres quienes superan a los hombres con un 63.3%. Ahora bien, de las personas con 12 años de escolaridad, un 23.3 % ocupan el total de las actividades de restaurante, aunque más de la mitad de esa población corresponde a las mujeres.

Para quienes tiene 6 años de escolaridad, son también las mujeres quienes superan a los hombres con más del 79%, en resumen; es la educación básica la que sobresale, seguido por la media superior, y son las mujeres quienes tienen más años de escolaridad en comparación a los hombres, exceptuando los estudios superiores donde se muestra una menor presencia en las mujeres.

Por último, se expuso acerca del contexto que se fue formando a partir de la apertura de los mercados, esta reestructuración trajo entre esas consecuencias una desarticulación en torno a las prestaciones y derechos de los trabajadores, ya que si bien hubo un adelgazamiento del estado, la fuerza de trabajo también tuvo cambios, lo que gradualmente precarizo sus condiciones, cosa que hasta hoy permanece, un indicador al que se recurre son el porcentaje de personas con acceso a servicios médicos.

Tabla 11

Acceso a seguridad social en la ciudad de Puebla								
	COMERCIO	RESTAURANTE Y SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	TRANSPORTES, COMUNICACIONES, CORREO Y ALMACENAMIENTO	SERVICIOS PROFESIONALES, FINANCIEROS Y CORPORATIVOS	SERVICIOS SOCIALES	SERVICIOS DIVERSOS	GOBIERNO Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES	TOTAL
Con acceso	54068 34.0%	12368 20.7%	21522 41.6%	34751 42.8%	64562 75.0%	10375 9.9%	23364 83.4%	221010 38.8%
Sin acceso	104894 66.0%	47504 79.3%	30218 58.4%	46485 57.2%	21490 25.0%	93969 90.1%	4646 16.6%	349206 61.2%
Total	158962 100.0%	59872 100.0%	51740 100.0%	81236 100.0%	86052 100.0%	104344 100.0%	28010 100.0%	570216 100.0%

Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre de la ENOE año 2019

Estos últimos datos muestran que gran parte la PEA ubicada en el sector servicios no tiene acceso a los servicios de salud, siendo este parte de las prestaciones con las que deben contar los trabajadores, y al no tener acceso gran parte de esa población, esta falta de protección ante diversas circunstancias precariza su trabajo.

En esta heterogeneidad de actividades, son los servicios sociales quienes poseen mayor cobertura a la salud; por otra parte, los trabajos relacionados a restaurante son los que menos cobertura tienen con un 79.3% al igual que los servicios diversos con un 90.1%, por lo que estas actividades pueden clasificarse entre las más precarias, en el sentido de que poseen bajos salarios y casi nulo acceso a los servicios médicos.

Capítulo IV

Análisis de la organización

4.1 Características de la estructura de Sanborns

Se presenta un análisis que aborda los aspectos que conforman una organización, ya que de este modo se tendrá una mejor explicación acerca de cuál es la dinámica que acontece a partir de su referente empírico. Se partirá acerca de cuáles son sus objetivos, la estructura de su organigrama, la conformación de los roles, así como una serie de números que muestran la cantidad de trabajadores que conforman la plantilla. De igual modo, se hará una descripción detallada de la localización del espacio de trabajo que es en donde se llevan a cabo las actividades del día a día, dado que, la recopilación de datos en gran medida es un estudio de campo; se realizará un detallado reconocimiento.

A partir de una reconstrucción de las actividades, se explica cómo se lleva a cabo el proceso de trabajo, pues si este estudio pretende enfocarse en la organización, los miembros son parte de la misma, por tanto, el trabajo como actividad queda plasmado aquí, también identificaremos y haremos una descripción de cómo se constituyen las jerarquías y el tipo de comunicación que se mantiene.

Es pertinente identificar y hacer una descripción de la estructura para exponer un panorama más amplio del porqué de ciertas prácticas en su funcionamiento, asimismo, se muestran notas de campo, las cuales registraron eventos considerados relevantes y pertinentes a esta investigación. Por último, al ser una organización ubicada en el sector servicios, la interacción del cliente otorga formas de relacionarse distintas a las del sector secundario, así que se hace un énfasis en como este tercer actor se convierte en parte fundamental para la organización y para el proceso de trabajo llevado a cabo.

4.2 Objetivos, estructuras y roles

Parte de la racionalidad que formaliza y ayuda a orientar a una organización es la capacidad de articular ese todo que lo integra mediante un objetivo, objetivo entendido como finalidad o meta que se pretende alcanzar y una estructura que lo posibilita, por ende, hay un círculo de miembros, una diferenciación interna de funciones, así como la orientación hacia fines específicos, otra forma de entender este complejo objeto de estudio, sería partiendo de que “las organizaciones son fruto de un *diseño* que se establece con propósitos definidos y se sitúan en edificios o escenarios físicos espacialmente contruidos para contribuir a la realización de dichos objetivos” (Giddens y Sutton, 2018, p. 921).

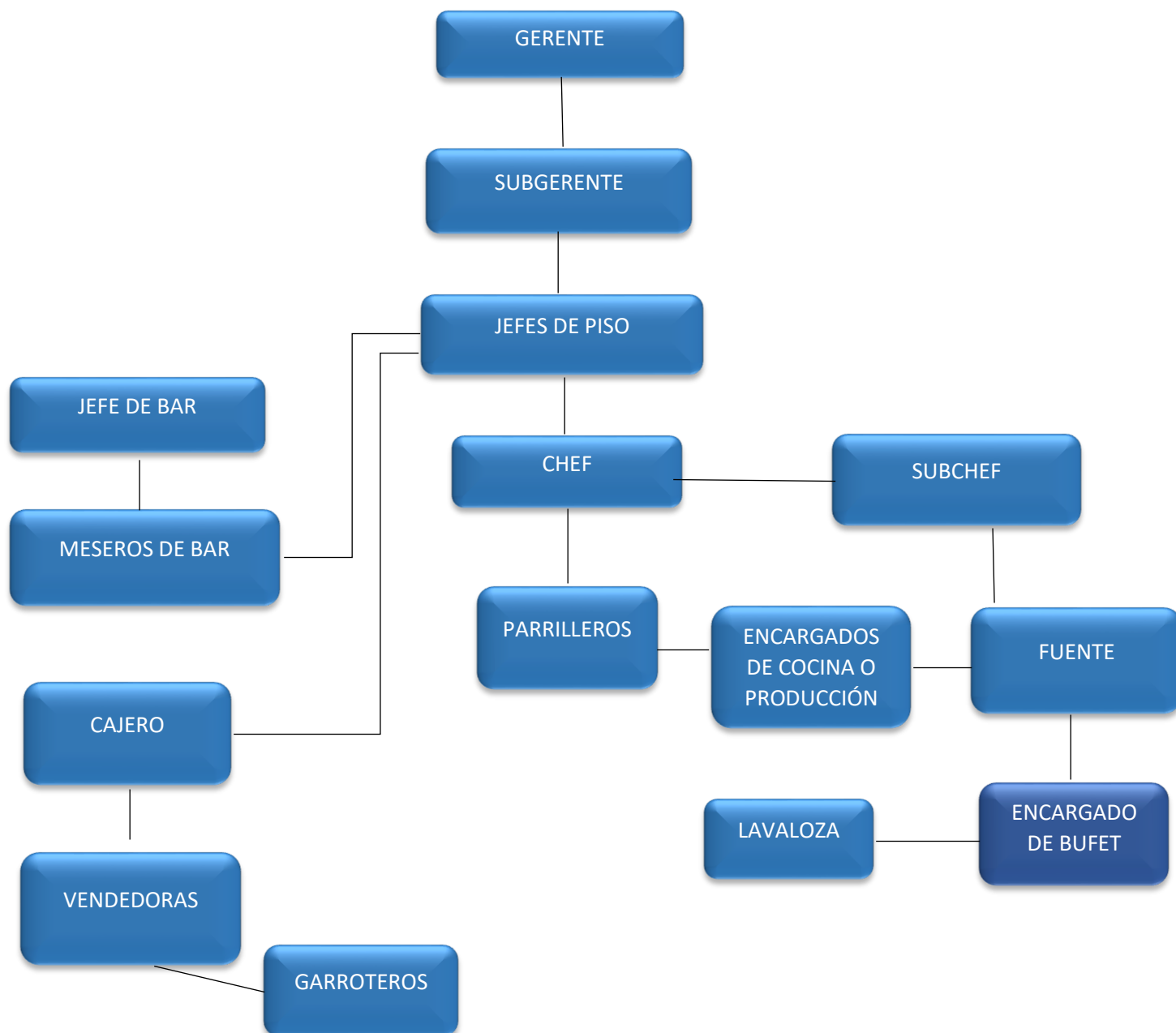
Para que exista un diseño, y que tenga razón de ser la misión, la visión, los valores, la organización de actividades y el cómo deben llevarse a cabo, se necesita de una administración que lo pueda planificar, en este sentido, Harry Braverman (1984) aborda la *planificación* recurriendo primeramente a su etimología; es decir, el verbo to *manage* (administrar, manejar) de *manus* palabra latina que significa mano, era usado para referir a los jinetes que entrenaban a un caballo e imponer su voluntad a través de una serie de elementos o bien estrategias (como el látigo, espuelas o entrenamiento), “de este modo el control es en efecto el concepto central de todos los sistemas de administración” (p.87) siendo un factor que contribuye a alcanzar el objetivo y que antecede en su planificación al miembro de la organización.

Queda más claro, que la planificación permite la continuidad de objetivos, no obstante, objetivos implican también intereses, intereses que pretenden vincularse entre aquellos implicados que en este caso son clientes, personal, proveedores y accionistas, lo que lo vuelve más complejo de integrar, de ahí la importancia en los valores con los que se rige la empresa, aunque es importante hacer mención de que tampoco se pueden visualizar estas relaciones como ausentes de conflicto o de choques de intereses, ya que si bien el cliente –en este caso- acude por un servicio, el trabajador debe ofrecer ese servicio porque obtendrá su retribución en forma de salario, pero también obtendrá posiblemente una gratificación por ese servicio; es decir, la propina, aún si no comparte o incluso rechaza algunas prácticas de la organización, pues posibles aspectos como las

prestaciones o un plan de carrera lo mantienen unido, en otras palabras, muy posiblemente el miembro expresa su propio interés y puede volverlo un valor que oriente parte de su papel/rol, aunque esto también va en relación a la posición que ocupe, ya que alguien de un rango de mayor relevancia suele tener de los objetivos una opinión más positiva que los rangos inferiores debido a la posibilidad de un mejor salario, algunas prestaciones o un mayor margen para poder actuar.

Esta coincidencia de objetivos se toman con base en los roles, ya que es en los directivos o en los mandos medios donde hay una mayor participación en la toma de decisiones, comunicar ordenes, planificar o diseñar, incluso la atribución de un estatus por su respectivo cargo si se compara con puestos de menor jerarquía, por ejemplo: en la organización analizada, los roles que poseen estas facultades son los jefes de piso (mandos intermedios), la subgerencia y la gerencia, aunque esto tampoco los exenta de aspectos como la responsabilidad de arreglar conflictos, atender demandas de clientes o estar sujetos a largas horas de trabajo, no obstante, el margen de libertad es mayor que el de otros cargos. Aunque de forma inicial el planteamiento arroja luz a la interrogante, no se dan por sentado estos aspectos, sino que se irá profundizando cada vez más en la dinámica que acontece para poder clarificar todo esto, así que se muestra el organigrama con la conformación de los puestos en la figura 1.

Figura 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia

4.3 La conformación de los roles

Se expone lo relacionado a actividades y obligaciones, se muestra su conformación a detalle y lo que cada uno de los miembros lleva a cabo, en base a la observación realizada dentro de la organización. Estas son algunas de las características de los siguientes roles.

Gerente: Ordenar y coordinar actividades del día, realizar evaluaciones del personal, revisar lista de ingresos, que alimentos o materiales hacen falta comprar, autorizar o dar permisos, solicitar pedidos, mencionar los pedidos de los clientes a los encargados de la parrilla, comúnmente se le conoce como “cantar”, aunado a esto debe estar evaluando y supervisando constantemente a los trabajadores y el espacio de trabajo, esta vigilancia o monitoreo se hace de manera directa y diaria, en resumen tiene un alto margen en la toma de decisiones.

Subgerente: Representa al Gerente durante su ausencia, teniendo de igual forma el control, conocimiento y coordinación de las actividades del día, también revisa el resumen de las ventas, de igual modo, lleva el control de los inventarios de la loza (vajilla) plaqué (cubiertos) tasa, vasos, servilleta, así como varios alimentos. Cabe destacar que este proceso del inventario no lo realizan ni gerente, subgerente o jefes de piso, sino el resto del personal.

Jefes de piso: Sus funciones se centran principalmente en la recepción y asignación de mesas para los clientes, resolución de quejas, dudas, atención necesaria para los mismos y flujo de caja registradora cuando se presenta algún contratiempo en el sistema, también tienen a cargo la constante supervisión del buen desempeño de las vendedoras, garroteros y parrilleros, aunado a esto, son también encargados del corte o ventas totales del día y los que distribuyen la propina al final de la jornada, puede decirse que son el punto intermedio que conecta jefes y empleados.

Jefe de bar: Actividades similares a un jefe de piso pero centradas en el área de bar como la recepción y asignación de mesas para los clientes, resolución de quejas, dudas, o atención necesaria para los mismos, preparación de bebidas, cierre de ventas del día y distribución de la propina entre meseros de bar, también pueden disponer y solicitar la

ayuda del personal de parrilla debido a los platillos solicitados por el cliente, las vendedoras por las bebidas solicitadas principalmente, y garroteros cuando hace falta personal, no obstante, hay meseros específicamente para el área de bar los cuáles se encargan de la preparación de bebidas, atención al cliente y limpieza.

Meseros de bar: Recepción y asignación de mesas para los clientes, resolución de quejas, dudas, o atención necesaria para los mismos, preparación de bebidas, limpieza y acomodo de mesas; aunque sus actividades se centran en el espacio de bar, deben llevar y ofrecer bebidas a los clientes del área de restaurant ya que esto amplia el margen de ganancia por las ventas realizadas y deben entregar cuentas al jefe de bar al final de la jornada.

Chef: Preparación de alimentos o platillos principales, coordinar actividades de los parrilleros y vendedoras si se requiere, cuando es necesario, debe describir o cantar los pedidos de los clientes a los demás parrilleros; tiene a su cargo realizar el inventario de alimentos, ya sean, frutas, verduras, alimentos enlatados, carnes y algunos postres. Al finalizar la jornada, deben de realizar la limpieza del área de trabajo, básicamente tiene a su cargo el área de cocina y parrilla.

Subchef: Lleva a cabo actividades similares durante la ausencia del chef, de hecho, tanto chef como sub chef deben estar en horarios distintos coordinando y realizando las actividades ya mencionadas, regularmente, el chef permanece en las tardes y el sub chef en las mañanas.

Parrilleros: preparar alimentos o platillos principales, cuando alguien del área de fuente, cocina o bufet se encuentra ausente el personal de parrilla debe cubrir esos puestos, debido no solo a la necesidad sino a su conocimiento respecto a los puestos, realizan también control de inventario y comparte espacio con el chef, por último, deben limpiar al área de trabajo al final y durante el transcurso de la jornada de trabajo.

Encargados de cocina o producción: Preparan gran parte de los alimentos para los encargados del área de parrilla y el personal de trabajo, también se encargan de la preparación de algunos postres y la elaboración o producción de raciones de comida para el día siguiente, asimismo, deben llevar a cabo el inventario de los alimentos o

faltantes de su área de trabajo, sus actividades se centran principalmente en el área de cocina o en ocasiones en el servicio de *buffet*.

Vendedoras/meseras: Son quienes atienden al cliente durante su estancia. Sus funciones consisten en sugerir el menú y tomar o levantar el pedido de los clientes en una comanda y llevarlo a la cocina, posteriormente cuando sale el platillo se lleva a la mesa asignada. Otras de las tareas que deben realizar es llevar la loza sucia, la entrega del check o nota con el total del consumo, por todo esto, la relación cara a cara es primordial, ahora bien, durante y al final de su jornada laboral deben realizar un conteo y limpieza del área de línea (cocina) y limpieza de estación (una especie de mini cocina donde se toma tasa, vaso, endulzantes, agua, hielo, sal, pimienta y algunas salsas).

Cajero: Recibir clientes asistiendo a subgerente o jefes de piso, cobro a clientes, manejo de efectivo o tarjetas de crédito/débito, limpieza de área, control de checks o notas para verificar que coincidan con las ventas registradas del día, y resolución de dudas de algunos clientes.

Bufete: sus principales tareas son la preparación de algunos platillos y guarniciones que las vendedoras solicitan en ese mismo instante, no obstante, también pueden estar en el área de parrilla para preparar algunos alimentos faltantes por lo tanto la interacción en otros espacios de preparación es constante.

Fuente: Se encarga de la preparación de aderezos, sopas y salsas, también algunos postres, café y bebidas a base de frutas o leche; el personal encargado por lo regular es de una a dos personas y debe estar surtiendo constantemente a vendedoras o realizarlos al momento de que se los soliciten.

Lavalozas: Quien realiza esta tarea se centra en lavar (en una máquina especial) el plaqué (cubiertos), taza y toda loza (vajilla) donde se sirven los platillos a excepción del vaso (que es lavado por los garroteros), para esto debe también mantener surtidos los lugares con loza limpia en el área de parrilla y bufet, durante y al final de la jornada laboral, se debe llevar a cabo la limpieza de esta área.

Garroteros o ayudantes de mesero: Secar plaqué, taza, lavar vaso, surtir estaciones con endulzantes, taza, vasos, servilletas y agua, acomodar la servilleta (de tela) sucia. Cuando se está en piso (área de comedor) se realiza la limpieza y montado de mesas, asistencia a vendedoras o meseras y también se realiza la limpieza de los pisos en donde comen los clientes, posteriormente, se lava el carro (siendo éste su principal instrumento de trabajo) en donde llevan plaque, taza, plato y servilleta par que al siguiente día, pueda ser utilizado nuevamente.

Cuando se está adentro en el área de covacha, que es donde también se lava la loza, los garroteros deben lavar vasos, limpiar tasas, tener servilletas limpias de tela y guardar las que están sucias en un costal que le caben 150 piezas, deben también surtir constantemente el área de línea con vaso así como apoyar a los garroteros que se encuentran en el comedor surtiéndoles vaso, plaqué, servilleta limpia y si se requiere, llevarse su plaqué, vaso y tasa sucia a la covacha, a esta actividad se le conoce como *descamochar*.

Al final de la jornada, se hace la limpieza del área donde trabajaron, los que permanecen afuera trapean y barren los pisos del comedor y, los de adentro lavan el área de la covacha donde comparten espacio con quien lava la loza y tiran la basura acumulada en el turno que se les haya asignado, cabe destacar que tanto garroteros como vendedoras son dos elementos importantes en el área de comedor ya que estos son los que entablan la atención cara a cara y por ende influyen en la opinión de un buen o regular trato por parte del cliente.

Existen otra serie de puestos como *encargado de bodega, encargado de almacén y técnicos de mantenimiento*, que por supuesto desempeñan una importante labor, sin embargo, estos no centran su actividad exclusivamente en restaurante, sino que, también lo hacen en el área de tienda como los técnicos, o limitan lo más posible su participación en restaurante como el personal de bodega, por tal motivo, no se hace una descripción de ellos, por otro lado, la tabla muestra el número de personas que conforman el área de restaurante.

Tabla 12

Plantilla de personal por turno			
Cargo	Personal de la mañana	Personal de la tarde	Total
Gerente	1		1
Subgerente	1		1
Jefes de piso	2	1	3
Jefe de bar		1	1
Chef		1	1
Subchef	1		1
Meseros de bar	1	1	2
Parrilleros	4	3	7
Cocina o producción	3	1	4
Vendedoras o meseras	9	8	17
Bufete	1	1	2
Cajeros	2	1	3
Fuente	1	1	2
Lava loza	1	1	2
Garroteros	4	4	8
Total	29	24	55

Fuente: elaboración propia

En este cuadro se muestra como se distribuye el personal en cuanto a turnos, en casos como la gerencia el horario era de 9:00 am a 8:00 pm, por lo que abarcaba tanto el turno de la mañana y de la noche al igual que la subgerencia, pues su horario era similar, aunque también podía cambiar de turno pero no tan frecuente como el resto del personal, también se puede observar que el personal de la mañana es mayor al de la tarde siendo de al menos 29 a 30 personas en comparación al turno de la tarde el cual era de 24 personas, incluso menos.

Tabla 13

Plantilla de personal por sexo			
Cargo	Hombre	Mujer	Total
Gerente	1		1
Subgerente		1	1
Jefes de piso	2	1	3
Jefe de bar	1		1
Chef	1		1
Subchef	1		1
Meseros de bar	1	1	2
Parrilleros	6	1	7
Cocina o producción	2	2	4
Vendedoras o meseras		17	17
Bufete		2	2
Cajeros	1	2	3
Fuente		2	2
Lava loza	1	1	2
Garroteros	5	3	8
Total	22	33	55

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior expone al personal distribuido por su sexo; en primer instancia, la cantidad de mujeres es mayor a la de hombres, y en donde esto era más evidente era en el cargo de vendedoras o meseras, ya que aquí no había ningún hombre contrario a otros puestos, para el caso de los hombres, en donde se encontraba el mayor número de ellos era en parrilla, aunque en términos generales la proporción de mujeres superaba al de los hombres.

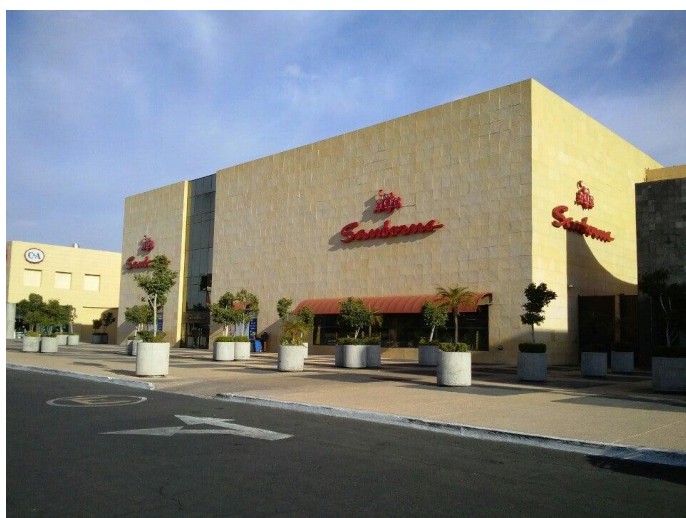
Otros aspectos serían las normas y los procedimientos a seguir, por tal motivo, el hecho de ingresar y registrar la entrada es una parte inicial de la norma interna para mantener un control en el acceso de los trabajadores, ya que esto no solo marca el comienzo de la jornada laboral, sino que marca la distinción sobre quiénes son y no son parte de la organización, como Giddens y Sutton (2018) lo plantean. “Las organizaciones tienden a ser muy formales lo que quiere decir que están diseñadas racionalmente para conseguir sus objetivos, con frecuencia por medio de normas, reglamentos y procedimientos explícitos” (p.921) esto deriva en parte del hecho de que la formalidad suele ser un requisito para conseguir el estatus legal, muestra de ello es el ingreso y los horarios de trabajo, así como los horarios de salida.

4.4 Protocolos y ubicación

En lo que concierne a su ubicación, Angelópolis es una zona residencial, comercial y de negocios ubicada en Puebla de Zaragoza y San Andrés Cholula, en el estado de Puebla, México; por lo que es posible encontrar no solamente centros comerciales, sino también universidades, museos, centros de convenciones, restaurantes, hospitales o fraccionamientos, y por su misma ubicación y diseño de avenidas puede conectar varias zonas como el norte y sur de la ciudad.

Si se quiere acceder a la zona de centros comerciales, el lugar cuenta con un amplio estacionamiento, algunos cuentan hasta con tres niveles y otros son subterráneos, ya que la mayoría de las personas ingresan en autos particulares o taxis, al momento de ingresar a esa zona hay varios guardias que atienden la entrada, quienes llegan en autos pueden acceder registrando una especie de tarjeta de identificación en un dispositivo, al hacerlo la barrera vehicular se levanta y pueden entrar, y al salir de ahí el procedimiento es el mismo; también el transporte público pasa por esa zona, aunque claro estos solo hacen sus paradas en la parte externa del lugar, y si se quiere acceder a pie, simplemente entras al lugar.

Figura 2 vista externa



Fuente: (Foursquare, 2022)

Figura 3 comedor



Fuente (Yelp, 2022)

Respecto a los horarios de trabajo, aquí se dividen en tres: aperturas de 7:00 am a 3:00 pm, intermedios de 10:00 am a 6:00 pm y cierres que son de 3:00 pm a 11 pm a excepción de viernes y sábados en donde los horarios son de 5:00 pm a 1:00 am. Estos horarios son rotativos para todo el personal, no obstante, también se podían pedir o bien asignar turnos fijos dependiendo de la situación del trabajador, aunque para lograr este acuerdo se debía platicar la situación con el gerente, en cuanto a los descansos, estos se otorgaban entre semana y los horarios del cambio de turno se asignaban cada domingo, cambiando semanalmente la hora tanto de entrada como de salida.

Al momento del ingreso, todo el personal ya sea del área de tienda o de restaurante debe entregar sus dispositivos móviles al personal de seguridad y estos se les devuelven al momento de su salida ya que según el reglamento interno, no se permite usar o portar el celular en horarios de trabajo, a excepción del gerente, subgerente, jefes de piso, jefe de bar, sub-chef y chef quienes si pueden hacerlo, posteriormente todo el personal camina a través de los pasillos para subir, abrir su casillero y empezar con su cambio, es decir, ponerse sus respectivos uniformes de trabajo, y sin excepción todos pasan a registrar su entrada en el sistema introduciendo en la máquina (computadora) su número de trabajador y comenzar con las actividades.

Estos procesos de entrada, registro, salida, horarios y restricción de los móviles, pasan a ser parte de las normas establecidas en este lugar, cabe destacar que el proceso de entrada hasta el registro en el sistema, constituye todo un ritual, pues es aquí en donde comienza toda una transformación de los empleados, pues comienzan a cambiarse de ropa y a ponerse el uniforme; los hombres platican o platicamos sobre cómo nos trata la vida o que el tronco (propina) del día de hoy sea bueno, las mujeres también charlan y comienzan a colocarse maquillaje, recogerse el cabello o hablan sobre su familia esperando que en su día de trabajo les vaya bien y obtengan una buena comisión.

4.5 Reconocimiento de las áreas de trabajo

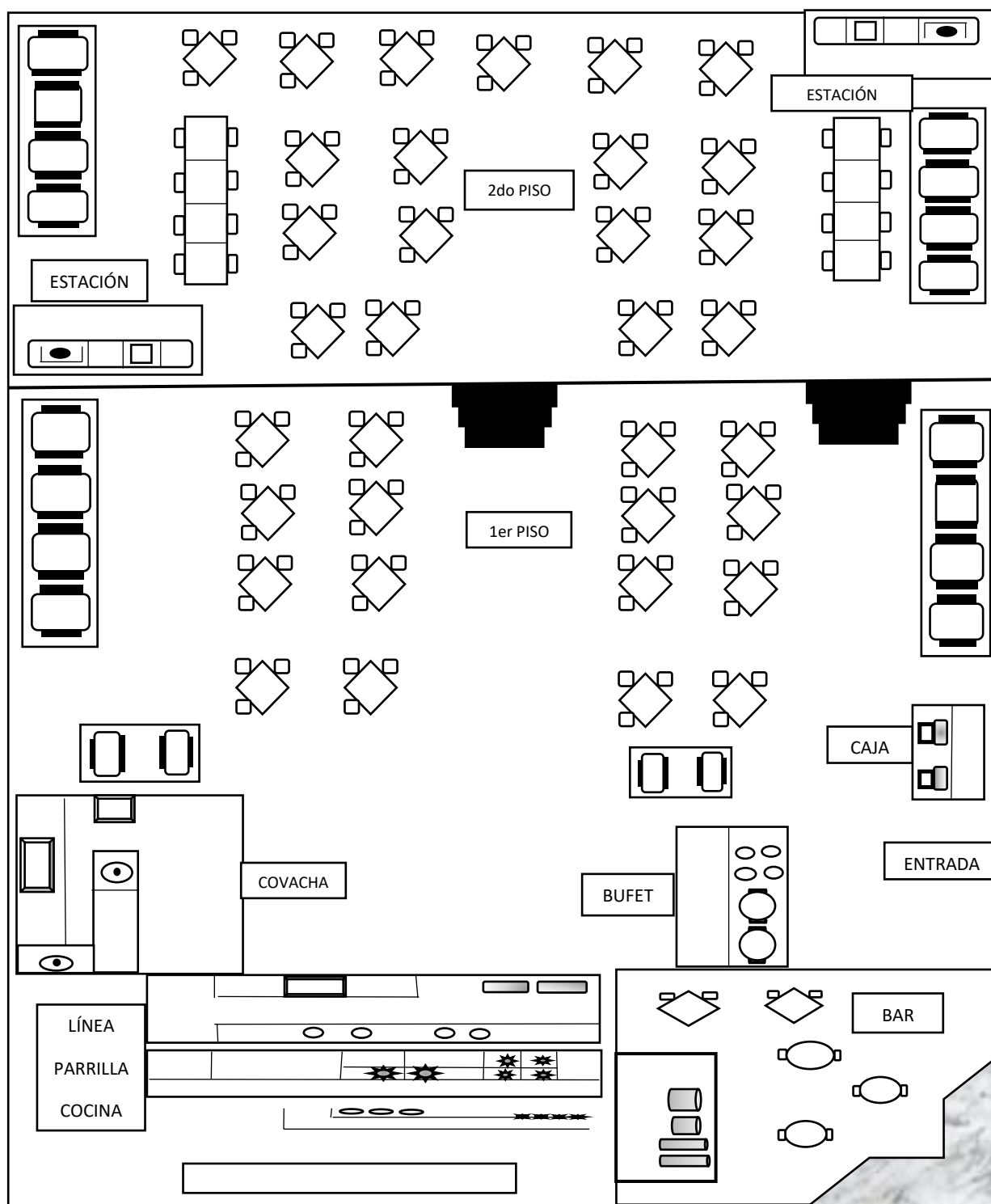
Para entrar a restaurante se debe ingresar por el área de tienda casi al fondo del lado derecho, al ser recibido lo primero que se encuentra es lo siguiente.

- 1) Zona de bar
- 2) Bufete: área donde se sirven alimentos ya preparados o aderezos que se necesitan
- 3) Caja: lugar de cobro
- 4) Luego de estas zonas encuentras el comedor, el cual tiene 60 mesas (contando los gabinetes)
- 5) Las estaciones se ubican en el comedor y son pequeños espacios similares a una cocina que contienen hielo, endulzantes, tasa y vaso.

Detrás de escena se encuentra la cocina que es en donde se llevan a cabo otros procesos como la preparación de comida, postres, bebidas y el lavado de loza, aquí se ubican las siguientes áreas.

- 6) Línea: que es en donde se recogen los platillos para los clientes, aquí ubicamos espacios para hielo, para hoyas de sopa y crema, la máquina de bebidas, máquina de café, refrigeradores, horno de microondas, una plancha, loza, tasa y vaso.
- 7) Fuente: se preparan aderezos, salsas, sopas, bebidas y postres, junto a línea
- 8) Parrilla: es donde se preparan los alimentos más elaborados, en esta área cuando la demanda de pedidos es alta, el chef, sub chef o gerente grita los pedidos, a esto se le conoce comúnmente como "cantar".
- 9) Cocina o producción: aquí se preparan algunos alimentos que solicitan en parrilla y también la comida para los empleados.
- 10) Covacha: es donde se lleva a cabo el proceso de lavado de loza, plaqué y tasas en una maquina especial de estructura cuadrada y metálica, el vaso se puede lavar a mano o en otra máquina similar a un refrigerador, esta área es compartida principalmente por garroteros y la persona que lava la loza.

Figura 4. Croquis de todas las áreas de restaurante



Fuente: elaboración propia en base a la observación propia in situ, diciembre, 2019.

4.6 Lógica del proceso de trabajo

La apertura inicia a *las siete de la mañana*, y son dos garroteros, un jefe de piso, un cajero o cajera y algunas vendedoras, quienes ingresan a esta hora. El proceso de ingreso es el mismo (anotarse, dejar celular, cambiarse y checar en la máquina), por un lado, los garroteros surten las estaciones con todo lo necesario, en ocasiones deben ensamblar la máquina de lavado de loza, por otra parte, las vendedoras se encargan del área de línea donde montan la máquina de sodas, de café y la estufa, respecto a los cajeros, el que ingresa en este horario debe limpiar su espacio de trabajo y parte de los muebles y muros.

En cuanto al jefe de piso, es quien se encarga de llevar a cabo la apertura algo similar a “abrir el negocio” e inspeccionar que todo se lleve a cabo, aunque su ingreso es antes que los demás miembros, aproximadamente desde las 6:00 am dado que tiene que recibir mercancía que llega temprano como: lácteos, pan, alimentos enlatados, alimentos pre cocidos, embutidos, carnes frías; cabe mencionar que también usaban vegetales y frutas frescos para ensaladas, bebidas o complementos.

A partir de las *ocho de la mañana*, inicia la apertura de restaurante y los clientes pueden ingresar y comenzar con sus pedidos; los garroteros toman posición en sus puestos ya sea en el área de comedor en donde utilizaban su carro con plaqué, plato y tasa, o bien, en la covacha donde se encargan de limpiar vasos y plaqué en un recipiente con agua y líquido especial, también se deben acomodar servilletas y re surtir la línea con lo que haga falta; loza, hielo o alguna otra cosa o actividad que se pudiera requerir, de igual modo, las vendedoras en turno deben tomar la orden del cliente y estar al pendiente de lo que este pueda necesitar durante su estancia.

En cuanto a los clientes, una vez instalados en su mesa, se les da el menú y una vendedora se presenta diciéndoles que ella los atenderá, una vez el cliente ha decidido que comerá, la vendedora procede a tomar la orden y la lleva a parrilla para que preparen lo solicitado, mientras tanto, los clientes pueden tomar o comer un aperitivo y después de unos minutos la orden es entregada, cabe destacar que durante la estancia pueden surgir algunas otras peticiones, como servir más café, algún problema con los alimentos, la cuenta, más endulzantes, etcétera.

Conforme avanza la jornada, a partir de las 9:00 am y hasta las 10:00 am, se incorpora el personal restante, desde gerente hasta lava loza y otros garroteros, dando continuidad a la realización de actividades en sus respectivos puestos, a esto se debe añadir la dinámica de los horarios y el orden del *montado de mesa*, pues desde la mañana y hasta las 2:00 pm se colocaban tres cubiertos o plaque más una taza, pero a partir de las 2:00 pm y hasta las 6:00 pm, se retira la tasa y se agregaba un cubierto más, acorde al horario de las comidas, por último, de las 6:00 pm y hasta el cierre, se retira cuchara y se vuelve a colocar la tasa, ya que esto corresponde al horario próximo de cenas y postres.

Regresando con el cliente, al momento de terminar su estancia, la vendedora le entrega la cuenta que debe pagar en caja, se puede dejar algo de propina o se puede no hacerlo, eso ya es una decisión del cliente incluso si el servicio se considera bueno, posterior a esto, la vendedora recoge la loza sucia para llevarla a la covacha, por su parte, los garroteros recogen la tasa, plaque, vaso y servilleta sucia, colocan todo esto en su carro y proceden a limpiar la mesa para que pueda ser ocupada nuevamente. Usualmente las mesas cuentan con dos servicios y las mesas grandes con ocho, aunque en los fines de semana cuando la afluencia de gente es mayor, los servicios montados en cada mesa son tres, si la mesa en la que el cliente se quiere sentar aún no se ha limpiado, esta debe limpiarse lo más rápido posible y colocar un nuevo servicio.

En la parte última que sería desde la tarde y al final, el cierre del lugar se lleva a cabo a las 11:00 pm, aunque los fines de semana (empezando por viernes y hasta el domingo) es a *la 1:00 am* o hasta que se vaya el último cliente; durante ese lapso de tiempo, se debe llevar a cabo la limpieza de todo el lugar y cada uno de los miembros deben hacer lo que corresponde para dejar todo listo al otro día, sin embargo; estas últimas actividades llevan al menos una y hasta dos horas para que se terminen de realizar lo que implica por supuesto un gran desgaste físico por las actividades más un continuo desvelo, si a esto sumamos el tiempo de espera y el trayecto a las casas del personal, podemos agregar una o dos horas más, cabe especificar que el transporte nocturno era pagado por la empresa y estos eran autos particulares similares a un servicio de uber, aunque también llegaban taxis.

Ya en la parte final, todos se ubican realizando sus actividades finales, los jefes de piso realizan el corte con el total de ventas, asimismo, se encargan de recoger la propina que las vendedoras juntaron, también, son los jefes de piso quienes deben repartir en partes iguales a todos los empleados lo que se acumuló durante el día, en otra área, la subgerente inspecciona que todo se llevó a cabo correctamente y es quien apaga y cierra la caja registradora y la oficina, las meseras acomodan los complementos de las mesas salero, florero, acrílicos, las estaciones las limpian y quedan vacíos para llenarse al día siguiente, de igual modo, limpian la cocina y lo que corresponde a sus actividades.

Durante esos momentos de cierre, dos garroteros se encargan de montar los servicios en ambos pisos, lavan el carro en la covacha y llevan a cabo la limpieza del piso que como ha quedado descrito consta de 60 mesas, por lo que es un lugar bastante amplio y esto implica un gran desgaste físico, los otros dos garroteros se encargan de la covacha donde lavan la máquina de vasos, asimismo, deben tirar la basura la cual contiene cartón, plástico y desperdicio de comida, cabe destacar que los botes de basura son pesados y se necesitan al menos dos personas para tirarla, esto sigue así sucesivamente con el resto del personal.

4.7 Comunicación y autoridad

El día transcurre y la jornada de trabajo sigue su curso, por ser viernes la afluencia de gente es constante, mi habilidad como garrotero si bien no es la mejor, he adquirido bastante destreza para montar mesas, ahora ya me tardo cinco minutos para limpiar y ensamblar, muevo sin tanta dificultad el carro y ya sé cómo limpiarlo cuando tengo que llevarlo a la covacha, aunque de todos los garroteros hay uno que es mucho más rápido y hábil que todos los demás, de hecho el ya lleva aproximadamente tres años aquí, pero han sido intermitentes ya que ha renunciado y ha vuelto a ingresar a Sanborns en al menos dos ocasiones, pero por su conocimiento y forma de trabajo se le ha permitido regresar, de hecho, todo lo que aprendí respecto a mi actividad en gran parte me fue enseñado por él; por confidencialidad tendrá el nombre de *Pedro*, él también era garrotero; seguiré hablando de él y otros miembros más adelante.

Al paso de las horas se observa como los garroteros limpian las mesas o algunos se encargan de la covacha o salen para recoger muertos, a veces ayudan con las mesas a petición de las vendedoras o por iniciativa propia cuando se les junta el trabajo, también están llevando complementos para los clientes, ayudando a acceder a la señal del wifi, y están atentos ante una señal del jefe de piso por si necesita algo, los garroteros también pueden solicitar algo directamente al personal de parrilla como que algún platillo que no se ha preparado o que está frío.

Por otro lado, *las vendedoras* también piden asistencia de algún jefe de piso, o estas reciben llamadas de atención de algún jefe de piso sobre algún error, descuido cometido, o bien, son notificadas sobre algún cambio en el precio del menú o hasta un repentino cambio de turno o día de descanso, este último aspecto es uno de los que menos agradan al personal, a continuación, se muestra una conversación que tuve con una vendedora a la que llamare *Mónica*, esto durante el domingo 25 de agosto de 2019.

Vendedora: *¿Hola pequeño ahora ya estás en la mañana?*

Garrotero: *Pues me cambiaron el día de hoy, aunque no se bien porque, ¿a ti también te toco trabajar temprano este domingo?*

Vendedora: *Pues yo ya tengo tiempo así, cada domingo me cambian el horario de trabajo, aunque ya tengo tiempo en este turno, desde antes que entraras a trabajar ya estaba así.*

Garrotero: *has de estar cansada*

Vendedora: *Si estoy algo desvelada, ya llegué como a las 2:00 am y entre a las 10:00 am, pero ya ni modo, ya vez, orden de los jefes.*

Garrotero: *Pues si ya que, al menos no vas a salir en la noche*

Vendedora: *Eso sí, ya termina esto y me voy a descansar*

Tuve una plática con Pedro, garrotero del turno de la mañana, era un poco más de medio día y había gente, por lo que necesitábamos a alguien que nos ayudara ya sea dentro o afuera, pero la garrotera que estaba con nosotros estaba algunas horas en el área de pastelería, a veces estaba también en bar; estas decisiones eran dictadas por la gerencia; 17 de julio de 2019.

Yo: oye y en donde está **Claudia** porque ahorita si tenemos algo de gente

Garrotero: Creo que está en pastelería, ya tiene un chingo de rato ahí, desde la mañana y nosotros bien, gracias

Yo: ¡Ora! ¿Y porque está ahí?

Garrotero: Pues el jefe la pasó ahí

Yo: pero aquí también estamos bien camotes

Garrotero: ya vez, es lo bueno de ser jefe, haber dile algo

Un cajero también puede solicitar apoyo de un jefe de piso con algún problema en el sistema de cobro, o el cajero puede solicitar al garrotero que consiga cambio de billetes por monedas en el lugar de caja (área donde se recibe el salario), otra cosa ya mencionada, es que *el gerente te solicite cambiar de turno de manera imprevista*, o que algún miembro del personal vaya a cubrir o ayudar en algún puesto, también sobre algún cambio de horario en la jornada cuando son fechas festivas, en resumen, *la comunicación* transmite decisiones, pero en su mayoría estas solo se limitan a informar y ejecutar, no ha ser dialogadas o con la opción a decir que no, ya que han sido establecidas con anterioridad y solo se informa lo inevitable, por lo tanto, en este lugar encontramos llamadas de atención, notificaciones, ordenes, interacción con clientes y una inevitable ayuda cuando es requerida.

Como se observa, el lugar se caracteriza por una gran afluencia de clientes y por ende, estos interactúan constantemente con gran parte del personal por lo que su presencia se vuelve un factor relevante ya que forman parte del proceso de trabajo, esto conlleva a que los clientes con su participación puedan intensificar las actividades del personal del siguiente modo: los garroteros deben limpiar mesas más rápido, las vendedoras deben tomar con más cuidado la orden, la caja debe cobrar con velocidad y atender que el sistema no se sature, de igual modo, chef y parrilla deben apresurarse con los pedidos y redoblar o triplicar esfuerzos y los jefes deben observar que todo se lleve a cabo y participar activamente tomando y llevando pedidos, limpiando mesas o atendiendo la caja, el gerente también hace algo similar, aunque, también “canta” o “grita” los pedidos a todo el personal, pero principalmente se centra en el área de parrilla, como resultado, la presión, los niveles de estrés y el agotamiento físico están en su punto más alto.

¿Se recuerda algún momento en que se ha estado en algún bar o restaurante y hay muchos clientes? Hay meseras o meseros corriendo de un lado a otro, limpiando mesas, tomando pedidos, cocineros preparando alimentos contra reloj, a veces falta un ingrediente y debes buscarlo de inmediato, de repente, se te cae algún plato con comida, a veces miras a una mesera llorando por la presión o a un capitán de meseros gritando a los trabajadores, ahora imagina eso mismo en este lugar solo que añade todos los elementos y personas descritos, 60 mesas, vendedoras, jefes de piso, garroteros, lava loza, parrilleros y un gerente gritándote en repetidas ocasiones, quizás te podrías acostumbrar a todo eso pero, ¿hasta qué punto son tolerables éstas prácticas? puesto que la participación ya no está centrada solo en el trabajador y el empleador, ya que ahora el cliente participa en esta relación, agrego un evento ocurrido relacionado a este tipo de situaciones a continuación durante el mes de octubre del año 2019

Dos meseras entraron en octubre; durante la tercer semana del mismo mes hubo ventas especiales de varios centros comerciales, al ser domingo, la cantidad de gente fue tal que nadie tenía tiempo si quiera para comer y muchos se quedaron algunas horas o doblaron turno, esto llego a tal punto que esas dos nuevas vendedoras no pudieron más con la presión y en ese instante una de ellas termino llorando y abruptamente (era en la tarde) se cambió de ropa y se marchó del lugar, la otra vendedora termino su día de trabajo a duras penas, pero ninguna de las dos volvió al siguiente día.

Al estar interactuando constantemente tanto clientes como jefes, vendedoras, cajeros o garroteros, las líneas de comunicación se establecen de forma directa y sin tantas líneas intermediarias, lo que posibilita que el mensaje sea transmitido rápidamente, pero si se ha prestado atención, estos actos de comunicación utilizan algunas palabras que forman parte de la jerga utilizada, a la propina se le llama *tronco*, estar saturado es estar *camote*, y a la puesta de cubiertos, ya se dijo, se le llama *servicio*, lo que implica una forma de comunicación con palabras clave que solo los trabajadores pueden decodificar, ahora bien, según lo observado, estos actos de comunicación fluyen en diversos sentidos, horizontal, vertical, de arriba abajo o bien de abajo hacia arriba; es decir, entre iguales o entre jefes y cargos de menor rango, además, lo que se informa regularmente son ordenes, un informe sobre algún cambio repentino, notificaciones de decisiones tomadas con anterioridad, llamadas de atención, asistencia a otras áreas de trabajo, etcétera, a

pesar de ser un lugar con sus respectivos áreas de trabajo, las interacciones son constantes e inevitables, por lo que la forma directa es la más utilizada para establecer comunicación.

A pesar de que la comunicación directa es la forma más utilizada en la organización, la transmisión de la información más importante desciende desde gerencia hasta garroteros. Son varios los casos/eventos que permiten ver donde recae la toma de decisiones más importantes por ejemplo el de la garrotera Claudia.

El caso de una compañera garrotera, durante sus jornadas de trabajo a veces ayudaba al área de pastelería durante algunas horas, no obstante, a finales de septiembre y hasta diciembre ya no se le veía en el puesto de garrotera, pues la habían cambiado temporalmente a esa área, esta decisión vino directamente de la gerencia, y a pesar de la negativa y molestia de la garrotera se llevó a cabo, esto implicó que sus jornadas de trabajo cambiaran, el esquema de propina también cambio por el de comisión y, el uniforme ahora consistía en un pantalón azul marino y blusa blanca.

Las decisiones más importantes se establecen de arriba hacia abajo y las cadenas de mando (gerente, subgerente y jefes de piso) son quienes tienen esa capacidad de dirección, asimismo, entre más se desciende en los roles, predomina más el obedecer sobre el mandar, esto implica que la ejecución de actividades que se consideran de mayor desgaste físico o más complicadas como la limpieza de pasillos, inventarios, lavado de loza o tirar la basura son realizadas por los grupos de menor rango, aunque hay excepciones que llegan a ocurrir debido a esa misma serie de contingencias donde los jefes de piso llegan a hacer el aseo de pisos o que la subgerente cumpla la función de una vendedora si es requerido.

Tomar las dimensiones de comunicación y jerarquías permite no solo mostrar empíricamente las partes de la estructura organizacional, sino que, a partir de aquí también se retoman los principios que rigen el pensamiento de *Carlos Slim*, específicamente se destaca la conformación de estructuras simples, organizadas en mínimos niveles jerárquicos y que posean flexibilidad y rapidez en las decisiones, así que la organización nos va presentando formas de interacción estructuradas

jerárquicamente respecto a la toma de decisiones, la constante monitorización y corrección directa de los jefes al personal o los cambios de puesto, además, cuando se alude a estructuras simples y flexibles, implican la capacidad, necesidad y disposición de desempeñar o cubrir puestos que no corresponden al que inicialmente se llevaba a cabo ya sea de manera provisional o permanente.

Recordando que, del concepto de flexibilidad, una de sus dimensiones refiere a la *flexibilidad de la organización del trabajo o multi cualificación*, es decir, la rotación de tareas y la participación de una u otra forma de los miembros en algunas decisiones del proceso de trabajo con la finalidad de adaptarse a las contingencias que puedan emerger, en este caso, por la misma actividad que se despliega en restaurante, el cambio de puestos no siempre implica un cuestionamiento profundo sobre ¿porqué debo hacerlo? ya que son acciones que requieren respuesta inmediata y en este espacio, la rotación de tareas era algo constante y una práctica bastante normalizada por todos los miembros de esta empresa.

La rotación de puestos se presenta bajo determinadas formas; cuando hay poco personal en diversas áreas y hay necesidad de cubrir el lugar, se pone a otro miembro a desempeñar esa actividad; por ejemplo, si el personal de fuente o de bufet no se presentan o necesitan ayuda para sus actividades, el personal de parrilla o los garroteros deben cubrir ese puesto, si alguien del personal de loza no puede abastecer platos a la línea y a parrilla, los garroteros deben hacerlo.

Otro ejemplo es el siguiente: si hay afluencia de clientes en el bar y los meseros necesitan más asistencia, se le ordena a los garroteros o alguno de ellos su ayuda, esto implica lavar vasos, limpiar mesas, “levantar muertos o charolear”, lo mismo para el personal de caja que puede ayudar a levantar y montar mesas a los garroteros o jefes de piso, incluso subgerente o gerente. Cuando la cantidad de pedidos es alta, ellos también desempeñan roles de garroteros, meseros, entre otros, en otras palabras: el ser garrotero o jefe de piso, no exenta de cubrir actividades del área de bufet, fuente, lavado de loza etcétera, cabe destacar que esta forma de flexibilización consigue reducir momentáneamente la falta de personal a partir de la capacidad de reorganizar y distribuir la asignación de roles,

no obstante, *el salario es el mismo, ya que en este lugar no hay ninguna relación entre una y otra cosa* porque no está estipulado ni en el contrato ni en el reglamento.

En síntesis, se ha detallado como se construye la lógica de la organización; su objetivo u objetivos, sus roles, así como la comunicación y la autoridad como parte fundamental, lo cual permite flexibilizar a la fuerza de trabajo, también se destacó la importancia del lugar donde se desenvuelven y los horarios de entrada y salida, tampoco dejamos fuera a los miembros de la organización, sin embargo; a pesar de que ellos conocen de antemano lo que deben realizar, estos aspectos no se constituyen como algo lineal o completamente determinado debido a las diversas circunstancias que pueden surgir, por tal motivo, predomina más el mandar y obedecer con casi nulos cuestionamientos y, aunque las interacciones se realizan en muchas direcciones, la toma de decisiones más importantes recae en los puestos de mayor jerarquía.

4.8 Actividades del tercer sector y el cliente

La jornada laboral transcurre, ya ha pasado algún tiempo desde que ingrese en junio y esta es la segunda semana del mes de julio; estoy en el turno de la tarde, los clientes como en cualquier día, van y vienen así. Como no permiten ingresar móviles al personal, a veces se genera una plática breve entre compañeros, porque inmediatamente los jefes de piso cortan la conversación, aunque a veces también platico con alguno de ellos cuando tienen la disposición: Otro aspecto de esa rutina es mover el carro para ir a donde están las mesas sucias, sería más rápido ir sin el carrito pero debo llevarlo para poder echar la taza, etcétera, entre ese ir y venir incluso en los momentos en que te mantienes sin moverte, se observa a las personas probando sus alimentos o platicando, aunque varias de las conversaciones que tienen lugar son inaudibles por el volumen de la voz, pero innegablemente, su presencia acompaña el transcurrir de la jornada laboral.

Hay una gran cantidad de personas que pueden llegar en un día que imposible sería registrar y describirlo en su totalidad. A veces, se puede encontrar a una pareja de amigas platicando sobre su día en la universidad –específicamente de la Ibero-, en otras ocasiones, se miran personas solas, revisando su teléfono o llevando su laptop para trabajar, pues la empresa cuenta acceso a “wifi”, también hay parejas que permanecen bastante tiempo y que consumen desde una crema o sopa hasta un plato fuerte y por

supuesto, el postre, regularmente se sientan en los gabinetes que parecen ser sus preferidos; también varias familias llegan a este lugar, a veces van desde cuatro, quince e incluso más personas, abuelos, hijos, nietos, ocupando hasta seis mesas.

A diferencia de los lugares de comida rápida, aquí la permanencia es más larga, el mínimo es una hora, ellos ya saben que vienen a pasar un rato en familia, en pareja, con amigos, por trabajo o por negocios; llegan y son recibidos por un jefe de piso o a veces un cajero, ya sentados la vendedora establece una presentación que va desde su nombre, sugerencia del menú, toma de pedido y lo que pueda surgir, de hecho, en este lugar han llegado personas públicas como locutores de radio, ex entrenadores del equipo club Puebla, dueños de otras cadenas restauranteras (los arcos) hasta el actual gobernador del estado de Puebla –antes de que fuera gobernador-. Una característica que se debe agregar es que no hay ruidos excesivos o gritos constantes de las personas, aunque también hay excepciones, una vez el cliente se retira, no pueden faltar algunas conversaciones que surgen entre compañeros, aquí un diálogo realizado con Sofía, mesera en el turno de la tarde.

Yo: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

Vendedora: Pues no sé, tengo que trabajar de todos modos, sino no hay dinero, ¿o a qué te refieres?

Yo: Si, de lo que haces que es lo que te gusta, por ejemplo de tu trabajo ¿qué consideras que es lo más importante?

Vendedora: Mmm, déjame pensar... pues es que aquí tienes que jugar mucho con tu personalidad porque depende el cliente que te toque es cómo vas a hablarle, a veces llegan clientes que son amables y te dejan algo de propina, otros son medio codos y no te dejan nada aunque les hayas dado buena atención, además muchos vienen seguido y pues yo ya tengo mis clientes, entonces cuando vienen pues preguntan por una y así, es bonito hasta eso.

Yo: Eso sí, tiene su chiste eso de ser vendedora, ¿y qué es lo que menos te gusta de tu trabajo?

Sofía: el ambiente es algo pesado, sobre todo porque luego se hacen chismes o se empiezan a decir de cosas entre compañeras, pero preguntas y ya nadie dice nada y luego

no sabes quien fue. Y pues el jefe ya ves cómo se pone a gritar, a los de parrilla ves cómo los trata (entre risas).

El cliente no es ni empleado ni empleador, pero su participación es un elemento clave en el proceso de trabajo, entonces ¿quién y cómo es un cliente para Sanborns? En primer lugar, aquel que pueda pagar ya es un cliente, y segundo, a partir de esta reconstrucción ya han quedado plasmadas algunas de las características que poseen y el tipo de personas que mayormente concurren, personas dispuestas a pagar una cuenta que va de los \$ 200 a los \$500, algunos clientes son figuras públicas, otros vienen porque viven cerca de la zona, otros son universitarios provenientes de la Ibero o la UDLAP, etcétera.

En un día de trabajo hay personas lavando loza, vaso, preparando aderezos y cocinando, y en el escenario principal se mantiene una interacción cara a cara durante todo el proceso entre cliente y miembros de la organización, unos asistiendo a las vendedoras y las vendedoras a los clientes, y si este considera adecuado el trato, hay una posibilidad que deje propina. Ahora bien, Braverman (1984) argumentaba que "un servicio no es más que el efecto útil de un valor de uso, sea éste de una mercancía o bien que lo sea del trabajo" (p.413), se toma este argumento ya que las actividades realizadas en el sector servicios, el trabajo debe ser ofrecido directamente al consumidor, dado que la producción y el consumo son simultáneos, así que el servicio ofrecido se vuelve el efecto útil y por ende mercancía, pero el trabajador también participa de manera específica.

Cuando el trabajador no ofrece directamente su trabajo al usador de sus efectos, sino que los vende a un capitalista, quien los revende en el mercado de mercancías, entonces tenemos la forma capitalista de producción en el campo de los servicios (p.414).

Hay dos aspectos importantes que se han remarcado, esto es, que el cliente o consumidor este sentado en una mesa o sea participe de alguna forma es una característica que la distingue del sector secundario, y por otra parte, el cómo se produce mercancía en el tercer sector, ya que esta se ofrece en forma de servicios, no obstante, también implica una serie de procesos de ensamblaje que se deben llevar a cabo, cuya finalidad termina con el consumidor, acorde a esto, se hace la siguiente cita retomada también de Braverman:

Cuando las recamareras en los hoteles y moteles, o las afanadoras en hospitales y otras instituciones, hacen las camas, realizan una operación de ensamblaje que no es diferente de las ocupaciones de ensamblaje de muchas fábricas -un hecho reconocido por la gerencia -cuando realiza estudios de tiempo y movimiento de ambos bajo los mismos principios- y el resultado- es una mercancía tangible y vendible (p.415).

La importancia de este nuevo actor viene en relación a las actividades que se conceptualizan como trabajos no clásicos, parafraseando a Enrique de la Garza (2005), el concepto de trabajo ha remitido en gran medida al obrero asalariado que realiza sus actividades por medio de una máquina rodeado de otros obreros llevando en su concepción los orígenes industriales; (p.14)

Innegablemente, las actividades ya no se concentran solo en la producción, pues han surgido toda una heterogeneidad donde estos trabajos posean un nuevo tipo de calificación y que aunado a esto, concentren gran parte de su actividad en los servicios, por lo tanto, la evolución histórica del concepto trabajo ha traído consigo una redefinición que implica otra dinámica y participación, del modo siguiente. “El cliente, derecho habiente o usuario está implicado en el propio proceso de producción y, por tanto, el control sobre el proceso introduce un tercer agente que no es obrero ni empleador en el propio proceso de producción” (Pacheco, de la Garza y Reygadas, 2011, p.53).

Esta característica implica que el producto no es separable de quien lo produce y quien lo consume, por tal motivo, el proceso compacta la actividad del trabajador que lo produce, la distribución a los consumidores y el acto del consumo, ya que el producto no se genera sin su participación (2011, p.57) , no obstante, el sector de los servicios es relevante no solo por las características expuestas, sino por la fuerza de trabajo concentrada en cada sector como se ha dado muestra en capítulos anteriores.

Capítulo V

Dinámicas del control y aspectos emergentes

Este capítulo aborda aspectos como el proceso de contratación, la forma en cómo se va adaptando a un nuevo miembro, las partes que constituyen el trabajo y las diversas situaciones que pueden surgir, es decir, el concepto de control servirá para comprender muchos aspectos de las prácticas cotidianas, por esta razón, la contratación es un marco en donde se deciden las reglas en las cuales desplegaran una actividad en específico, de ahí, se podrá ir explicando cómo emergen las tensiones y como la comunicación genera lagunas de información al no existir un respaldo plasmado en documentos.

Este capítulo es el más extenso, pues toma como punto central el concepto de control, el cual se pudo identificar mediante tanto en la estructura como en las prácticas, ya que se pretende argumentar como a través del proceso de trabajo se exponen formas específicas de hacer las cosas y de otros mecanismos que, si bien pueden parecer bastante simples, son bastante efectivos, a esto se agrega como al final de la jornada la propina queda en manos de puestos superiores y es repartida también por ellos, otra cosa a resaltar es que lo predominante aquí es la fuerza de trabajo sobre la tecnología, no obstante, eso puede resultar benéfico para la organización.

Por último, si bien temas como el sindicato, los horarios de trabajo y las prestaciones son derechos a los que el trabajador debería acceder, estos se van otorgando según criterios de mandos más altos, conforme más se conocen a los miembros, vemos que hay temas que no son de su completo interés como se creía, muestra de ello fue el sindicato o las vacaciones, sin embargo, ellos van construyendo sus propias formas de acción según sean las oportunidades que se les puedan presentar, llegando a momentos más álgidos que resultan significativos y que se desarrollan en múltiples direcciones, es decir, desde diversas prácticas y roles.

5.1 Procesos y formas de contratación

Las contrataciones en Sanborns constituyen una parte que marca el comienzo, pero ¿Cómo se lleva a cabo? Pues bien, el proceso se realiza en dos lugares diferentes; la manera en que algunos han ingresado es por conocidos, personas que trabajan en Sanborns y avisan sobre alguna vacante a la persona interesada, aunque también la oferta se puede encontrar en páginas de trabajo por internet (Como *Indeed*, para ser exactos) o el periódico; al postular para la vacante y si se es aceptado para una primera fase, se acude a una entrevista para entregar referencias laborales en las oficinas ubicadas en Paseo de San Francisco¹⁹

De ser aceptado y dar continuidad, se acude a Recursos Humanos, ahí se hace entrega de la documentación requerida y se comienza a dar explicación sobre lo que implica la vacante, también, se lleva a cabo un examen que consiste en responder un cuestionario con una serie de preguntas de escala tipo Likert, con opciones de: “totalmente en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo”.

Sobre el Contrato de trabajo, en su *artículo 20* de la Ley Federal del Trabajo (2022) dice lo siguiente:

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Para este caso, los tipos de contrato son individuales, aunque según la explicación de *Recursos Humanos*, todos tienen la misma estructura de elaboración ya que posteriormente se puede formalizar en un nuevo contrato, básicamente se dividen de la

¹⁹ Tanto las oficinas como la tienda y restaurante ubicados en esta zona cerraron de forma permanente en el mes de junio del año 2020 debido a las bajas ventas durante la pandemia por covid-19.

siguiente forma: contrato temporal y contrato indefinido. En el primero se va a desarrollar el trabajo por aproximadamente tres meses para después tener la opción de renunciar o formalizar la permanencia, la segunda forma se realiza con la intención de permanecer de manera prolongada si es que el trabajador o trabajadora tiene pensado permanecer por un lapso más prolongado de tiempo.

Todos estos contratos se estandarizan para tres meses al momento de ser firmados, en ellos se estipulan las actividades que se realizan según la vacante, el salario (otorgado quincenalmente), los días a laborar que son de lunes a domingo con una día de descanso entre semana así como los horarios de entrada y salida, aunado a esto, se agregan una serie de estímulos como bonos de puntualidad (para el caso de los garroteros) vales de despensa y seguro social, también se firma un seguro en caso de accidentes en donde se debe dejar los datos de algún beneficiario, cabe destacar que también te hacen un cálculo sobre la propina que se puede percibir durante un mes, la cual no se registra en tu comprobante de pago, así que si se suma el salario e incentivos son \$3.500 más la propina son \$1.500 MXN, lo que da un aproximado mensual de \$5.000.

Hay una *tercera forma de contratación*, pero esta se abre de forma interna y a tiempo parcial, principalmente para estudiantes, así que también hay personal (como los garroteros) dedicados a trabajar los fines de semana empezando desde el viernes y terminando el domingo, estos reciben su pago semanalmente cada que cumplen con sus tres días y se presentan nuevamente el próximo fin de semana. Una vez establecida la contratación, recursos humanos envía al personal a que se integre en el lugar asignado; es decir, se dirigirá a la sucursal elegida ya que existen cinco sucursales, en este caso la elegida fue la que se ubica en Angelópolis, este lugar dentro de todas las sucursales es la que posee más afluencia de gente y en la que las propinas son mejores en comparación con las otras sucursales según información de recursos humanos.

De estas relaciones contractuales, Braverman argumenta lo siguiente.

Bajo las relaciones especiales del capitalismo, que presuponían un libre contrato de trabajo, tenían que extraer de sus empleados ese comportamiento diario que mejor sirviera a sus intereses, imponer su voluntad sobre sus obreros mientras que desarrollaban un proceso de trabajo sobre bases contractuales voluntarias (p.86)

En ese sentido, es adecuado considerar que no se trata solamente del trabajo que se va a realizar, sino bajo qué condiciones estipuladas se permite dirigir las actividades y disponer del trabajador a fin de obtener el resultado deseado, asimismo, resulta importante la capacidad que tiene una organización para administrar actividades y organizar a cierto número de personas que por el acuerdo establecido se encuentran subordinadas.

El rumbo de este proceso deja ya una implicación, que para poder ser participe en la dinámica de la organización, el empleador debe de hacer una contratación y así establecer ciertos parámetros, es decir, las horas y los días que van a laborar, como se llevaran a cabo ciertas actividades, el salario y las prestaciones, de este modo, se extrae fuerza de trabajo pactado a través de un contrato que da formalidad a la relación empleado empleador, esto implica adentrarse y conocer un espacio que posee sus propios valores y sus formas de hacer las cosas, y establecer ese acuerdo es el acceso inicial que permite ingresar a un lugar.

5.2 Adaptación del nuevo trabajador

Una vez establecida la contratación, otro chico y yo íbamos rumbo a la zona Angelópolis, a él lo llamare Armando, así que Armando y yo nos conocimos en ese mismo momento, ya entrando al lugar buscamos a la persona a quien debíamos dirigirnos para así entregar la hoja del contrato y nuestras fotografías, debo hacer mención de que *en ningún momento se nos hizo entrega de alguna copia de nuestro contrato* sino que se entregó a la gerencia, y este, a su vez a la secretaria, quien es la encargada de registrar las altas y bajas en el sistema.

Una vez llegando al lugar, se hizo el ingreso, no sin antes dejar los móviles en un estante de madera y nos registramos en una bitácora anotando nombre, área de trabajo, fecha, hora de entrada y el número con el que se guardó el celular, como aun no teníamos ni casillero ni uniforme, dejamos nuestras cosas en un estante junto a otras mochilas; íbamos vestidos acorde a lo sugerido por recursos humanos, esto es, pantalón negro o azul marino y camisa blanca, ya de ahí nos dirigimos por un pasillo con entrada a la

cocina. Bajo todo este proceso, que en un principio no necesitaron mucha reflexión esperamos al gerente, *Armando* y yo estuvimos a la expectativa durante algunos minutos; pensaba que solo se debía dar el aviso e iniciar las labores, sin embargo; cuando nos tocó hablar con él, lo hicimos de forma individual, similar a una entrevista de trabajo, esto se llevó a cabo en el comedor principal, primero paso Armando, él hablo por 10 minutos aproximadamente.

Cuando fue mi turno el gerente se presentó conmigo y estrechamos la mano, me conto sobre las actividades del lugar, que las semanas son rotativas y que el trabajo no es pesado –según su opinión-, de igual modo, me platico que él había empezado como garrotero hasta llegar a gerente y que si yo quería, con esfuerzo podría llegar a un puesto similar, por último, al saber mi situación de estudiante y que buscaba algo temporal, me sugirió que podía trabajar ahí mismo los fines de semana, eso fue algo que no me esperaba pero después de un par de meses, opte por esa opción.

Siendo miembros nuevos que ahora se integraban al lugar, empezamos a familiarizarnos poco a poco, si bien ya se explicó que conforme a la estructura de los cargos este conlleva un rol y una serie de expectativas a cumplir, estas no se pueden ejecutar si antes no hay un entendimiento al menos general de las cosas, pues interiorizar o ser permeado por las normas, los valores, la forma de relacionarse y las actividades, implican un proceso complejo que no se reduce solamente a ordenar u obedecer.

La vacante a ocupar fue de garrotero, así que otro garrotero ya con más tiempo trabajando ahí fue quien nos hizo el recorrido; el garrotero a cargo fue *Pedro*, ya que una persona del mismo puesto es quien ayuda en el proceso de aprendizaje, a esta capacitación algunos le llamaban “capacitación en pares”. En primer lugar, empezamos en las áreas que van desde los comedores y luego la línea, señalando lo que me tocaba surtir (hielo, crema, vasos, cuchillos), después nos mostró la parrilla, subiendo escaleras se encontraba la gerencia, enfrente de esta se ubicaba el cuarto de mantenimiento, la bodega de alimentos, la caja principal y el área de casilleros, fueron varias cosas que en un principio no recordaría sino tiempo después, posterior a esto, se nos presentaron a algunas personas que más adelante serían los compañeros de trabajo, así que hubo un saludo breve ya que las otras presentaciones se llevarían a cabo al paso de los días.

Durante la presentación surgieron bromas o comentarios interesantes de los trabajadores que llevaban más tiempo y que, de algún modo, funcionan como parte de la bienvenida o vaticinio sobre lo que esperaba; muestro algunos de ellos.

Conversación 1 en el área de producción (Cocina)

Yo: *qué tal, vengo por mi comida*

Carlos, cocinero: *haber háblale al garrotero. (Cosa que hice)*

Pedro: *que tranza que paso*

Carlos, cocinero: *porque no lo presentas bien carnal, ni se quién es*

Pedro: *pues es el nuevo, ya vino por su comida*

Carlos, cocinero: *eso dime cabrón, sale carnal que te sirvo*

Yo: *pues lo que haya es bueno (esa vez hubo lasaña). En realidad lo que ocurrió en ese momento me tomo por sorpresa, pero era una forma de bienvenida supongo.*

Conversación 2 en el área de Línea

Beatriz, encargada de fuente: *¿Tú eres nuevo verdad?*

Yo: *si así es*

Beatriz, encargada de fuente: *¿y cuánto llevas aquí?*

Yo: *pues apenas entre hace unos días*

Beatriz, encargada de fuente: *¿Y porque no te buscaste algo mejor o más liviano como allá en tienda? ¿Hasta dónde terminaste la escuela?*

Yo: *Pues ando terminando la universidad, y este es de los pocos trabajos que se adaptan al horario que necesito para trabajar*

Beatriz, encargada de fuente: *Bueno hijo, pues ojalá si dures porque es bastante pesado aquí*

Yo: *Gracias, yo también espero que si*

Conversación 3 en Comedor

Carolina, vendedora (matutino): *¿Y cuándo entraste? Porque no te había visto*

Yo: *Hace poco más de una semana, es que estaba en el turno de la tarde y ahorita ya ando en la mañana*

Carolina, vendedora: *Haber cuánto duras mi chavo porque aquí los garroteros casi no tardan se van luego luego.*

Yo: es lo que dicen, ¿pero por qué?

Carolina, vendedora: *Imagino que por lo que hacen, pero quien sabe porque luego ahí andan adentro y ni trabajan, pero pues tú ya hay veras.*

Posterior a estas presentaciones, pasamos a las actividades, yo me quedé en la covacha con el garrotero Pedro y el otro compañero estuvo afuera en comedor con la garrotera Claudia, quién también ya tenía tiempo trabajando, primero aprendí lo que se hace dentro en la covacha; me pusieron a lavar vasos; *¿cualquiera puede lavar un vaso no es así?* Al menos lo haría según su entender, pero, *no cualquiera puede lavar un vaso a cierta velocidad, secarlo de cierta forma y ordenarlas en rejas de 20 vasos de diferentes tamaños de manera que, en determinada cantidad de tiempo quede realizada esa tarea,* tampoco es lo mismo lavar plaque en mi casa (cubiertos), que lavar plaque en un gran restaurante que requiere grandes cantidades (cientos de estas) para los clientes, lo mismo va para la servilleta, la taza y el montado de mesa en los comedores.

Esa lógica podía aplicarse para las otras actividades, pues no solo se trata de que las vendedoras entreguen el menú y lleven pedidos, sino hacer una presentación y llevar la charola de cierta forma con los alimentos, *tampoco la loza implicaba lavar plato por plato, sino más bien en grupos de cinco o diez en una reja con una manguera especial de modo que limpie todo para luego, pasarlos por la máquina de lavado y ordenarlos en columnas;* si bien con el paso del tiempo se puede adquirir mayor habilidad, los principios establecidos siguen siendo los mismos; en otras palabras, existe una forma de hacer diseñada específicamente para lograr el cometido en cada puesto de trabajo *¿Cuál cometido? Mayor velocidad y reducción de tiempos por parte del trabajador ya que es él o ella quien contra reloj debe brindar el servicio, ya que hay una participación del cliente,* con base en lo dicho, cito el argumento de Harry Braverman (1984).

La necesidad de ajustar el obrero al trabajo en su forma capitalista, para superar la resistencia natural intensificada por los rápidos cambios de la tecnología, las relaciones sociales antagónicas y la sucesión de las generaciones, no termina por tanto con la "organización científica del trabajo", sino que se convierte en un rasgo permanente de la sociedad capitalista (p.169)

Son diversos los estudios que se han interesado en mejorar los procesos de trabajo, buscar mejoras de organización, tecnología y conseguir menor oposición por parte del trabajador, en este caso por la naturaleza de la actividad que es diferente al sector secundario, el diseño y ejecución de las actividades tiene razón de ser a fin de cumplir con la demanda que solicita el cliente en ese momento, y para que su servicio quede realizado, cada miembro de la organización contribuye con una actividad específica, no obstante, tampoco se encuentra exento de aspectos como la vigilancia por parte de cargos de mayor jerarquía y otros tantos elementos que se van exponiendo.

5.3 Procedimiento sin manuales de operación

Un rasgo importante para las organizaciones es saber los procedimientos internos en torno a su actividad, esto implica no solamente el conocimiento del lugar y las personas, aunque claro, también es algo fundamental, no obstante, la parte teórica indica de forma bien definida y esquematizada lo que se va a realizar en sus diferentes cargos. Por ejemplo, en un manual debería estar explicado el montado de mesas, en que tiempo hacerlo y como desarmar y re ensamblar el carro una vez haya sido lavado; para las vendedoras implicaría la forma de tomar la orden, el cómo tomar la charola y el tipo de presentación hacía al cliente, de igual modo con las otras ocupaciones; lo que da sustento a la planificación hecha por la administración.

En este caso, existe una *ausencia de manuales* que expliquen de manera específica lo que debe hacerse, si bien en la entrevista y al posterior contrato queda plasmado lo se va a realizar, no hay un documento o presentación que describa lo que corresponde hacer al empleado, por lo tanto ¿de qué manera es transmitida toda esta información? Como ya se ha planteado, esta información se transmite de forma oral y en la práctica, no hay documento o presentación que pueda leerse primero y luego ejecutar, sino que en ese mismo momento se lleva a cabo la explicación del proceso, por lo tanto, el papel que se va a desempeñar queda establecido con una comprensión general, pero conforme recibes la información y ejecutas el trabajo de manera cotidiana va surgiendo el aprendizaje, pero también surgen algunas lagunas de desinformación respecto a lo que corresponde hacer.

Un caso concreto es la actividad que toca a los garroteros, en este caso, ellos deben asistir con lo necesario a las vendedoras, esto implica llevar servicios, limpiar mesas, llevar complementos y resurtir estaciones, no obstante, algún jefe le puede dar la orden de llevar café a un cliente o de recoger algún muerto (plato sucio) cosa que no le corresponde, en ocasiones se le pide suplir a algún compañero con actividades totalmente distintas, es decir, que lo envíen a hacer otra cosa en ese mismo momento o algún cambio de actividad para ese día y en general, cualquier cosa que este fuera de sus funciones, dando a la actividad una cierta inexactitud en torno a lo que corresponde o no hacer, para este caso muestro una conversación con el cajero Luis, sobre lo que aconteció durante finales de septiembre con un jefe de piso.

Luis: *¿oye Sami que te dijo José? (jefe de piso)*

Yo: *pues me dijo que le sirviera café a ese cliente.*

Luis: *¡Pero eso le toca a él!*

Yo: *¿Enserio? La neta no sabía, ni siquiera me dijeron bien que me toca o no me toca hacer exactamente*

Luis: *Lo hizo a propósito, él así es, de hecho, muchos se han ido por tener problemas con él, hubo otro chavo antes que tú que también tuvo problemas con José, no sé qué le había mandado a hacer y él le dijo que “no porque esas no eran sus funciones” y pues tenía razón pero como José es jefe de piso, quien se terminó yendo fue aquél chavo.*

Yo: *Híjole pues que mal, pero bueno, al menos ya se otra cosa que no me habían dicho.*

5.4 Estructuración de las prácticas

Hasta este punto la investigación, se tiene ya la imagen de cómo es un día con gran carga de trabajo, las horas transcurren y los clientes comienzan a entrar y son recibidos, se les entrega el menú y luego de unos breves minutos llega la vendedora y hace su presentación, algunas extienden su discurso otras lo hacen un poco más breve, pero al hacerlo, la expresión del o los clientes pareciera volverse más amigable; se pide la orden, pero no solo se hace manifiesto el deseo de comer -por ejemplo- un corte de carne, sino que se especifica si será término medio o bien cocido o si tomara refresco o solo agua, es decir, siempre se está haciendo un constante ajuste al pedido y a su vez quienes deben prepararlo el platillo, deben hacerlo con poca espera de tiempo.

Así transcurre el tiempo en este lugar, a pesar de ello los clientes no se comportan del mismo modo, algunos se dirigen de una manera poco amable, otros son más pacientes para esperar, algunos le ponen pero a todo, clientes de varias edades, hombres, mujeres, solos, en pareja o en familia, así que la interacción puede ir variando lo que a su vez influye en la intensidad del trabajo, en un momento puede haber quince mesas ocupadas y de repente, ambos pisos están totalmente llenos y absolutamente todos los trabajadores se encuentran haciendo algo (están camotes), en otras palabras, los días fluctúan o son constantes pero casi siempre extenuantes, así se desarrolla el proceso de trabajo y el consumo del cliente; a mayor afluencia, mayor intensidad, mayor estrés, mayor cansancio, mayor presión, mismo salario, aunque una probabilidad de mayor propina al final de la jornada.

Al estar con los compañeros de Sanborns, de sus acciones y palabras me surgió una interrogante ¿Por qué esforzarse en un trabajo tan desgastante? ¿Tengo opción de llevar mi propio ritmo de trabajo? si bien la mayoría del personal conocía perfectamente sus actividades, la presencia o más bien vigilancia de mandos superiores durante la jornada no se hacía esperar, ya que ellos se aseguraban de que todo fuera llevado a cabo, en un principio, esto no era algo tan relevante para mí, aunque al paso de los días, vi que no solamente era el observar ocasionalmente, pues su función iba más allá, ya que se trataba de monitorear, corregir y ordenar todos los espacios constantemente, lo que generaba tanto en sus palabras y expresiones cierta molestia, alerta, presión, incluso fingida simpatía y me atrevo a decir que un poco de miedo también, en general, esto influía de muchas maneras.

Del argumento previo, se identificó que el proceso de trabajo se desarrolla en paralelo con varias actividades y hay una técnica para realizar las cosas, lo que a largo plazo daría mayor habilidad al trabajador si lo repite constantemente y por ende, eso permita manejar mejor sus ritmos de actividad; sin embargo, eso no exentaba la presencia de los jefes de piso, subgerencia y por supuesto la gerencia, pues a mayor presencia de clientes, pasaba lo que menos se quería, es decir, la participación del gerente, ya que su forma de actuar como se ha ido describiendo, era intimidante para algunos, molesta para otros pero inevitable para todos, algunos testimonios dan cuenta de ello.

- *Aquí los jefes son bien especiales, si ayudas a los compañeros te dicen que porque ayudas que eso no te toca a ti, y sino ayudas te dicen que te pongas a hacer algo...quien los entiende **(Ana, cajera)***
- *Aquí solamente te andan checando los jefes para ver que andas haciendo. **(Bilma, vendedora)***
- *No manches, solamente fui un momento para adentro y cuando me di cuenta ya tenía a la jefa detrás de mí. **(Armando, ex Garrotero)***
- *Tu no vienes a hacer amistades o a opinar de los compañeros, aquí vienes a trabajar **(José, jefe de piso dirigiéndose a un garrotero)***

Para entender estas situaciones, se cita a Richard Edwards (en Tohaira ,1983)

Estas relaciones básicas existentes en la producción ponen al descubierto tanto la base del conflicto como el problema del control en lugar de trabajo. El conflicto existe porque los intereses de los trabajadores y los de los empleadores no coinciden y lo que es bueno para los unos muchas veces es costoso para los otros, -por lo tanto-. El control es problemático porque la fuerza de trabajo, a diferencia de las demás mercancías utilizadas en la producción, está siempre encerrada en gente que tiene sus propios intereses y necesidades y que retiene su poder para oponerse a ser tratada como una mercancía (p.143)

5.5 Sistematización de prácticas

La dirección corre a cargo del jefe de piso, pues dentro de las jerarquías, este rol interactúa directamente con subgerencia, gerencia y los otros puesto de trabajo, así que básicamente es un mando intermedio que funge muchas veces como puente entre cargos altos y el resto del personal, ahora bien, es el jefe o jefa piso quien se encarga de especificar lo que se debe hacer en el día o la semana; es quien recibe a los clientes y transmite órdenes a la mayoría del personal, por ejemplo, que a las estaciones les falte algo, que no esté surtida el área de línea y por tanto debe avisar al personal lo que se requiere, en general el ve que todo se haga correctamente, en sus desplazamientos los puedes encontrar dentro (cocina y demás áreas) y en comedor monitoreando constantemente el lugar y por supuesto a los empleados.

Se puede dar cuenta que la dirección (en el sentido que otorga Richard Edwards) que un jefe de piso, gerente o subgerente lleva a cabo se realiza de manera directa y no requiere intermediarios o tareas totalmente definidas, ya que durante la jornada pueden surgir cambios y ajustes, pero a pesar de ello, su objetivo central es que todo el trabajo se lleve a cabo, pues para lograr ese cometido, se tiene presente el cómo “se debe organizar el trabajo, el ritmo de trabajo que se debe establecer, a las condiciones que deben trabajar los productores, a los derechos que deben disfrutar los trabajadores y a la forma que deben relacionarse entre sí” (Edwards. En Tohaira, 1983, p.144), entonces, la intervención de todos los miembros tiene una razón de ser, y es esa reproducción continua de su actividad bajo estas condiciones, que varios aspectos pasan a ser parte de sus prácticas cotidianas.

No hay algún objeto que dirija los movimientos o mida el tiempo de ejecución, pero sí existe un promedio de minutos y también cargos altos e intermedios que se encargan de medir cuánto te tardas y si es necesario, ir por ti directamente, así que si ellos consideran necesario inmiscuirse para supervisar o corregir lo que ocurre, lo harán, en otros términos, no solo hay monitorización y notificación directa de lo que se debe hacer, también existe un diseño y ejecución preestablecidos, así como una participación y evaluación directa.

En torno al *cálculo de los tiempos*; se pone como ejemplo la limpieza y el montado de mesas (servicio), este debe hacerse en un *aproximado de tres a cinco minutos*, por ende, la velocidad se adquiere con el paso del tiempo, en un principio el jefe en turno puede ayudar con las mesas si se trata de un trabajador novato o si hay afluencia de gente; sin embargo, esta ayuda no siempre es llevada a cabo y algún jefe puede prestar o no prestar alguna ayuda incluso si se requiere, y éstos –jefes- se dedican solamente a observar o a platicar, no obstante, el gerente o subgerente es quien pone la pauta para que todos ayuden en lo requerido.

¿Que se consideran aquí tiempos muertos? Estos pueden considerarse hacer algo improductivo o no hacer algo productivo ante los ojos de quienes dirigen o hasta de algunos compañeros, tiempo muerto también es tardarse más de lo necesario, por ejemplo: hablar con los compañeros es tiempo muerto, no tener mesas sucias es perder

el tiempo, así que se "busca algo que hacer", también si llevas tu palangana para vaciar los trastes sucios y te tardas algunos minutos (cinco o un poco más) inmediatamente van tras de ti a preguntar por el motivo de la tardanza a sabiendas que estas realizando tus actividades correspondientes y estas implican cierto tiempo para poder llevarlas a cabo a pesar de que se hagan con una rapidez. Ahora bien, para un cajero, no es correcto ayudar demasiado a otros compañeros porque descuidas tu área de trabajo, si las vendedoras permanecen en la cocina mucho tiempo descuidan al cliente, en resumen, parece que siempre hay una justificación para buscar que hacer y a quienes corregir, además, no hacer el trabajo implica que este se acumule, y a diferencia de actividades en fábricas, aquí no se pueden detener las actividades puesto que hay una participación del cliente y por ende el proceso de trabajo va contra reloj.

Hasta ahora en el planteamiento, ha estado implícito como la *dirección* va de la mano con la *evaluación*, no obstante, la forma de comunicarse o corregir los fallos directamente, da pauta a que las ordenes sean consideradas por el resto del personal como algo molesto manifestándolo en cuchicheos, expresiones faciales que muestran molestia, sonidos con la boca, o breves discusiones debido a su constante vigilancia, y aunque la intención de la dirección y evaluación también implica ofrecer un buen servicio, muchas de esas órdenes implicaban lagunas de información que se acatan debido a que la respuesta requerida es inmediata, porque se necesitaba resolver algún inconveniente, o cubrir un puesto de forma repentina; básicamente esto es un "tú solo hazlo sin cuestionar porque es una orden", o "como no estás haciendo nada ven para acá un momento y ayuda a tu compañero", o bien "te habla el jefe, dice que vayas al bar, a la cocina, a la entrada principal etcétera".

Al final de la jornada también se hace un resumen y conteo no solo de las ventas, sino también de las actividades de los trabajadores, que hicieron, cuanto se tardaron, a donde fueron o a qué horas comieron, sin embargo, este reporte del día no era una práctica que fuera parte de la norma interna sino más bien una estrategia de carácter informal pero bastante efectiva, y al ser una estrategia que se desarrolla al margen de la formalidad de la empresa, gran parte del personal no podría corroborar su completa existencia o su total ausencia, por esa razón, se conocía como un secreto a voces y hasta con un aire a

conspiración, debido a que esa información era transmitida a la subgerencia por alguna vendedora o algún otro miembro que mantenía en incógnita la verdadera intención.

En síntesis, dirección y evaluación van relacionadas porque se realizan de manera directa y simultánea, por ende, en ese mismo instante se corrigen posibles fallos, esto significa que el monitoreo está siempre presente y la evaluación del o los jefes directos puede rayar en el hostigamiento del trabajador y la invasión del espacio, sin embargo, tampoco se debe olvidar que entre la aceptación y la oposición están los atributos de quienes dan las ordenes, así que no solo se obedece lo que dice la persona sino el puesto que representa, como dirían algunos compañeros “es el jefe a final de cuentas y es nuestro trabajo”, tal vez tengan razón, pero más allá de eso, no todo se resume a trabajar, sino a aprovechar al máximo la fuerza de trabajo en beneficio de la organización.

¿Entonces que se consigue con todo esto? que la vendedora atienda entre 3 a 5 mesas y en una jornada por el mismo salario cada una de ellas pueda tener una venta de \$5.000 MN, \$8.000 MXN o más, de que entre mejor sabor, más variado y más rápido fueran la preparación de alimentos, la gente asista con más frecuencia, o entre más rápido se monta una mesa, más mesas disponibles habrá y los clientes no esperaran y así puedes ocuparte de otras cosas, o bien, que a mayor adaptabilidad mayor flexibilidad de actividades, menor tiempo de espera y se cubre momentáneamente la falta de empleados sin mayor gasto, esto habla de que a mayor rapidez en lavar loza, más loza disponible, uno nunca sabe cuándo llegara una carga de plato sucio, y si estas cosas funcionan en su conjunto, se posibilita la entrega de buenas cuentas de los jefes de piso a la gerencia y este a su vez a otros mandos, todo con la misma cantidad de personal y el mismo salario, y si bien las jerarquías están presentes, tampoco se exentan de hacer su trabajo bajo las mismas condiciones.

Un aspecto más que complementa dirección y evaluación son los estímulos otorgados, estos serían un aliciente que maximice la disposición del trabajador y minimice su oposición, ya que debido a su desempeño se los ha ganado; ésta forma de estímulo es lo que Edwards llamó *disciplinamiento* o disciplina, y su entrega se justifica no solamente en el salario percibido sino también de las siguientes formas.

- Otras compensaciones (estímulo monetario otorgado a fin de mes)
- Bono de puntualidad (estímulo monetario otorgado cada quincena)
- Premio de asistencia (estímulo monetario otorgado cada quincena)
- Vales de despensa (otorgados mensualmente mediante una tarjeta)

Cabe destacar que para recibir estos estímulos o recompensas, se debe mostrar disposición para el trabajo, ser eficiente, obedecer a los jefes, ser puntual, puedes quedarte más minutos trabajando pero ese tiempo extra no se te paga, evitar conflictos con los clientes, compañeros de trabajo y tolerar el estrés y la frustración y, si cumples los requisitos puedes ser candidato a *empleado del mes*, este es el modelo ideal de trabajador que toda organización requiere.

El pago de esos estímulos se realiza quincenal o mensualmente, he aquí algunas conversaciones que tuve con ex compañeros de trabajo al ser día de paga, abiertamente mostraban cierta alegría, pues ahí es donde ellos consideraban que su esfuerzo es retribuido, y durante uno, dos o tal vez hasta tres días, se podían percibir caras menos serias, algunas muy breves bromas, invitaciones a salir y hasta un ambiente de mayor disposición para ayudar o trabajar, aunque también habían contrastes, ya que algunos tenían gastos grandes, otros tenían familia y a algunos se les descontaba parte de la quincena por haber llegado tarde, faltar, o alguna otra razón.

Conversación 1

Luis: Sami ya puedes ir a cobrar ya están pagando (en un tono bromista que denotaba buen humor)

Yo: ¿¡Ora!?! ¿Enserio?

Luis: Si enserio, córrele porque si no se hace más tarde y ya no te pagan eh

Yo: ¡Como de que no! Me tienen que pagar, ahorita que me desocupe voy

Luis: Si quieres ve, acá te cuido el carrito

Conversación 2

Edgar, garrotero: Qué onda mi Sami ¿ya te pagaron?

Yo: Simón ya estuvo

Edgar, garrotero: Pues vamos por unos pulques ¿O no?

Yo: Pues quien sabe, ya ando cansado

Edgar, garrotero: Si tú ni tienes hijos que le haces

Yo: Pues no pero si tengo gastos, y tú qué onda, hasta te veo más animado

Edgar, garrotero: Si wey pues ya pagaron, pero mi quincena nada más pasa de manos porque es para mí morrito, y le tengo que dar varo a su mamá

Yo: ¿Entonces eres casado o juntado?

Edgar, garrotero: Nel, vivimos separados, pero de todos modos le tengo que pasar una feria cada mes o cada quincena, y lo que queda para mí solo es el tronco.

Conversación 3

Yo: (entrando a la covacha): Qué onda, estás enojada o qué paso, (dirigiéndome a una garrotera de la tarde intentando hacer plática)

Karina, garrotera: Solo estoy viendo mi pago, por pinches \$1.500 pesos ando aguantando las chingas, y ni son \$1.500 son \$1.200

Yo: ¿y ahora por qué?

Karina, garrotera A: ¿No ves que falte hace unos días! Y como luego llego tarde imagino que por eso también

Yo: No pues si tienes razón...pero al menos ya pagaron

Karina, garrotera:

Conversación 4

Concepción, vendedora: Ya vámonos chicuelo (en un tono alegre)

Yo: Ya mero, ya mero, ¿a poco ya te pagaron?

Concepción, vendedora: Para que veas, y ya casi acaba mi turno, nomás nos cambiamos y vámonos que aquí espantan (se va caminando rápidamente al área de línea)

Con base en el concepto y las tipologías del control desarrolladas por Richard Edwards (1983), las formas que históricamente ha tomado el y los elementos que componen el sistema no se presentan en un estado puro a su conceptualización, ya que en este lugar aunque puede predominar un mando y obediencia con base en los rangos, la supervisión directa y las formas de trabajo preestablecidas siguen vigentes, así que empíricamente el control simple, técnico y burocrático coexisten, aunque claro, el aspecto burocrático

tiene gran relevancia y se vale de una serie de estrategias que buscan minimizar la oposición y maximizar la disposición, pero en un contexto donde predomina la flexibilidad laboral, muchos criterios y formas de trabajo se reorganizan constantemente, con base en esto, cito a continuación.

Esta segunda forma de control estructural, se ejerce mediante la propia estructuración social de la organización: estratificación interna por formas de contratación, incentivos, divisiones, criterios de evaluación y promoción, cada puesto tiene una descripción minuciosa con reglas y procedimientos fijos; el control burocrático rutiniza y estandariza las tres funciones de control (p. 170).

De este modo, la reconstrucción de actividades, el proceso de contratación y la identificación de la estructura de la organización permite encontrar elementos que van generando las condiciones de trabajo, aunque no basta solo con explicar la fragmentación, planificación, medición y especificación de las actividades, sino que nos vamos adentrando a las prácticas cotidianas, esas que permiten articular un conjunto de elementos que dan sentido a la *dirección, evaluación y disciplina* y que no se llevan a cabo de manera aislada o sin un propósito, sino que en esa rutina se va siendo participe de uno u otro modo.

Cabe destacar que el control no implica gran complejidad en términos del uso de tecnologías o manuales como formas de apoyo, ya que son los mandos de mayor jerarquía quienes en gran parte se encargan de llevarlo cabo, y hasta donde se pudo vislumbrar, casi nunca hubo indicios de cambiar todas estas estrategias, pues la gerencia era partidaria en este tipo de prácticas ya que con este tipo control se podía llegar al objetivo y prescindir de personal extra o tecnología aún si la rotación del personal era constante (cosa que trataremos más adelante); tomar las riendas de esta forma no estaba a negociación y no se permitía que los trabajadores de Sanborns llevaran su actividad con pocas intervenciones de jefes de piso.

5.6 Control de tiempo y el dinero

El momento de entrada debe quedar registrado en el sistema, no ingresar el "ID" (número de empleado) se consideraba no haber trabajado a pesar de haberlo hecho, ya que no hay otra forma justificar la asistencia, de igual modo, al final de la jornada se debía

registrar nuevamente la salida. Una jornada completa era de ocho horas, registrar la salida minutos antes de esa jornada podía costar hasta un día de sueldo no pagado, sin embargo, registrar la entrada minutos antes o la salida minutos u horas después no implicaba recibir un mayor salario, así que las jornadas terminaban con una cantidad de tiempo no pagado. Que en un día y a una persona le ocurra esto tal vez no sea tan significativo, pero a eso hay que considerar los 55 trabajadores, los tres turnos y las posibles contingencias que pueden prolongar el tiempo de trabajo, lo que en suma daría un tiempo nada despreciable, pongamos por ejemplo la jornada de un garrotero con ayuda de la siguiente tabla.

Tabla 14. Horas trabajadas en una semana

Registro de horas de trabajo			
Día	hora de entrada	hora de salida	total de horas
lunes	15:05 pm	23:37 pm	08:32
martes	15:01 pm	23:52 pm	08:51
miercoles	15:14 pm	01:33 a. m.	10:19
jueves	d e s c a n s o		
viernes	17:15 pm	02:11 a. m.	08:24
sabado	17:28 pm	02:11 a. m.	08:43
domingo	15:08 pm	12:16 a. m.	09:08
total de horas registradas			53:57:00

Fuente: elaboración propia

Esto podía ir variando según los turnos, quienes ingresaban en las aperturas podían salir un poco tarde sin exceder sus minutos de trabajo, aunque tampoco afectaba mucho salir pasadas las tres o a las cuatro de la tarde porque consideraban que aún era buena hora, los del intermedio salían a las seis de la tarde; a veces tardaban unos poco más que los de la mañana porque a esa hora había más gente y debían dejar montada la taza; así que quienes prolongaban más sus jornadas a pesar de haber marcado sus ocho horas de labor era el personal de la tarde, ya que debían llevar a cabo la limpieza del lugar en la noche para que todas las áreas estuvieran disponibles al siguiente día, en consecuencia, la mayor parte de los miembros de cocina salíamos mínimo una hora tarde y a veces hasta dos, aunque tampoco se exentaban subgerencia y jefes de piso.

Los minutos y horas que transcurren también se pueden convertir en otra jornada completa a veces anticipada días antes y otras veces no, ya que si un miembro del personal falta otro debe cubrirlo modificando su horario, o si hay muchos clientes entonces hay que apoyar a personal de otro turno al menos una hora más, sobre todo cuando es fin de semana o ventas especiales de diversas tiendas departamentales (como el mismo Sanborns, Suburbia, el Palacio de hierro, Liverpool o Sears). Este tipo de eventos se hicieron más notorios a partir de septiembre durante las últimas semanas de cada mes; tal vez puedas negarte a cubrir o doblar turno, pero la persuasión de los mandos puede hacerte cambiar de parecer, además, las negativas a estas disposiciones eran limitadas ya que la multifuncionalidad de actividades era algo aceptado por la mayoría, así que ante los ojos de todos a pesar de ser algo extenuante eran llevadas a cabo y si tu no aceptabas hacer otras cosas o quedarte un poco más de tiempo recibías la desaprobación de varios compañeros, muestro el siguiente caso de una garrotera.

Un domingo me toco estar en el turno intermedio (10:00 am-6:00 pm) imaginaba que por el día iba a haber gente, cosa que fue así, ya que casi nunca hubo tiempo para descansar o comer adecuadamente y todo el día estuvimos de acá para allá, al llegar el final de mi turno tuve que quedarme un poco más para ayudar a las vendedoras y los garroteros, pero al ver el panorama tan caótico, supuse que se iba a necesitar más personal, honestamente dentro de mí no quería quedarme, y así fue, pues la gerencia considero a otra garrotera para que doblara turno, comenzaron a hablar y al final se terminó quedando otro turno más, sin embargo; al preguntarle, el acuerdo realizar era una jornada extra por otra porción de comida y la propina que saliera al final, pero no hubo pago de horas extra.

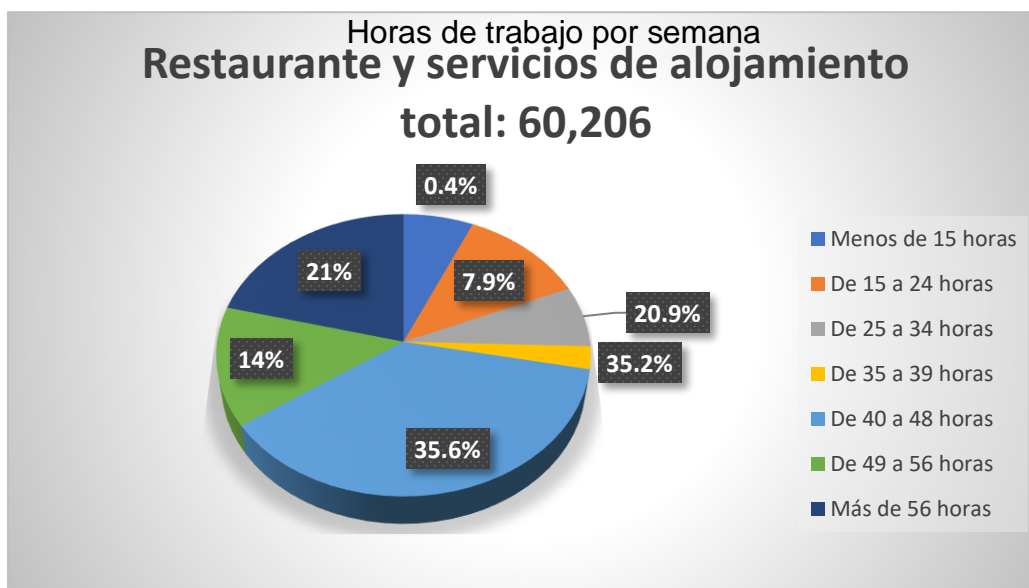
Si se considera la dinámica descrita, en primer lugar, se puede notar la presencia de largas jornadas de trabajo no pagadas, pues solo se consideran las ocho horas de regla y no las que se llegan a extender, esto se puede relacionar a lo que Karl Marx llamo plusvalía absoluta, por otro lado también hay una exigencia en cuanto a productividad e intensificación del trabajo en un tiempo determinado, y cito.

Una vez supuestas las condiciones generales de la producción de mercancías, la producción del plusvalor absoluto consiste simplemente, por un lado, en la prolongación de la jornada laboral más allá de los límites del tiempo de trabajo necesario para la subsistencia del propio obrero, y por otro en la apropiación del plustrabajo por el capital,

-en cuanto al plus valor relativo-. Su finalidad es el acrecentamiento del plusvalor por medio de la reducción del tiempo de trabajo necesario, independientemente de los límites de la jornada laboral (Marx, 2009, p. 617)

Desde esta óptica es notorio que el proceso de trabajo es un elemento indispensable dentro del proceso de acumulación de capital y aunque en este caso el proceso se desarrolla en actividades de restaurante, la obtención de un margen de ganancia sigue estando presente, también la disciplina y el control, además, esta condición se refleja a grandes rasgos, es decir, si se remite nuevamente a la cantidad de horas trabajadas, entonces se refleja a un nivel más amplio, debido a que de las 60.206 personas que componen la PEA en actividades de restaurante en la ciudad de Puebla durante el año 2019, casi 4 mil personas trabajan menos de 15 horas es decir, el 6.6%, el 35.6% hasta 48 horas y 12,500 personas, es decir, 20% trabajan más de 48 horas, no obstante, si se juntan ese 20% más el 14%, se obtiene un 25% cuya actividad rebasa las 48 horas.

Figura 5



Fuente: elaboración propia con datos del tercer trimestre 2019 de la ENOE

Los mecanismos de los que dispone la organización no están solamente en la apropiación del trabajo y el control sobre el tiempo, sino en la apropiación de un fuerte incentivo, la propina, ya que este elemento ocupa un lugar importante e influye en las prioridades y hasta la disposición para el trabajo de los miembros de Sanborns. Los

empleados saben que hay una alta probabilidad de que el cliente otorgue propina, son conscientes que entregar un buen servicio implica montar mesas a buen ritmo y velocidad, también que las vendedoras muestren una actitud de servicio o disponibilidad así como un mínimo tiempo de espera para los clientes y que lo que consume sea de su agrado, esto con el fin de generar un ambiente propicio para el cliente y cuyo resultado deseado sería en términos monetarios.

La propina constituye una muy importante fuente de ingresos, tal vez más importante que el salario base, así que no solamente los jefes de piso intentan regular las actividades de los trabajadores, sino que es este tercer actor implicado (el cliente) quien influye con su participación, pero la propina pertenece a las vendedoras solo unas horas, ya que al final de la jornada los jefes se apropian de ella para ver cuánto fue y que este se reparta entre todo el personal de cocina desde los jefes hasta garroteros en partes iguales.

Como era de esperarse en la importancia de la propina, el averiguar de qué forma se disponía siempre fue una especie de caja negra, ya que habían varias explicaciones sobre cómo se repartía el tronco, pero todas las versiones eran un tanto diferentes y también limitadas unas de otras, ya que preguntar sobre esto ocasionaba una evasión en las respuestas por parte de algunas vendedoras y a veces de los jefes de piso, así que hay al menos dos versiones sobre cómo funciona el reparto de la propina.

La primera explicación es la siguiente: durante la venta del turno ya sea mañana o tarde, el total de esa propina que obtuvieron las vendedoras era recogida por los jefes de piso, quienes se encargaban de hacer el corte, ese total de la propina era repartido entre todo el personal, desde los parrilleros, cocina, fuente, lava loza, cajeros, bufet, jefes de piso, vendedoras y garroteros, todo en partes iguales, es decir, si por ejemplo, en el turno de la tarde al final de la jornada cada miembro recibe un tronco de \$85.00 MN, significa que el total fue de aproximadamente \$2125.00 MN, cabe destacar que aparte de la propina, las vendedoras ganaban una comisión por sus ventas del día y esta era de un 1 a 2 % del total que entregaran al final de su jornada, aunque esta es solo la primer versión.

La siguiente versión también dice que el tronco se reparte entre todo el personal del turno correspondiente, pero con la excepción de que a los garroteros se les daba un poco más de tronco/propina debido a que ayudaban a las vendedoras con la descamochada de sus

mueritos (loza sucia), y al final del turno, de igual modo se hacía el corte con el total, pero en esta versión, las vendedoras debían dejar un porcentaje de ese total vendido, pongamos este caso, si la venta fue de \$20 mil pesos, entonces ellas debían dejar el 7% de eso, que es lo que será repartido.

Es notorio que la propina es un aspecto muy importante para todo el personal, ya que es un ingreso que se entrega ese mismo día y ayuda a solventar gastos que surgen en el día a día, pues el salario se entregaba de manera quincenal, por lo que durante ese lapso de dos semanas, la propina ayudaba a ir cubriendo gastos como los pasajes del transporte, para comprar algún artículo que se necesite, alguna bebida o alimento, para gastos del hogar, etcétera; durante esos días, en el lapso de una semana podíamos recibir un aproximado de \$400 a \$450 de tronco, lo que en un mes daría también un aproximado de \$1500, \$1700 MXN o más.

5.7 Tecnología contra fuerza de trabajo

La conformación del lugar y el proceso de trabajo implica una gran participación de personas e instrumentos que van desde parrillas, cucharones, carros con plaque y tasa, charolas, una máquina de lavar de loza y vaso y una caja registradora, en cuanto a la elaboración de alimentos, algunos se preparaban un día antes o se compraban precocidos o enlatados, aunque también utilizaban carne, verduras y frutas no enlatados las cuales se almacenaban en un cuarto refrigerado, otras cosas que también requerían de un lugar frío eran el helado, leche, crema, mermelada o mantequilla. Ahora bien, si se pretende comparar a manera de ejemplo estos aspectos, entonces se hablaría acerca de la macdonalización, destacando sus cuatro principios rectores: eficiencia, computabilidad, uniformidad y control mediante la automatización (Giddens y Sutton. 2018, p.920) siendo esto el reflejo de una sociedad cada vez más racionalizada.

Desde esta perspectiva, la humanidad se presenta con un modo de vida cada vez más acelerado e instrumentalista, pero hay un contraste con Sanborns respecto a la automatización y una similitud en torno a la búsqueda de la eficiencia y el control como objetivos centrales, aunque conseguidos por formas distintas; es decir, al cocinar un

platillo –en Sanborns- el proceso de elaboración no sigue una lógica similar a un fastfood, no hay alimentos estandarizados producidos en gran volumen, ni una máquina que tenga la medida exacta de porción, pero los elementos y personas que participan en el lugar contribuyen a entregar un buen servicio, por lo que el proceso se envuelve en un ambiente que pretende dar la sensación de familiaridad y diseñado para permanecer durante un largo periodo de tiempo.

Hasta ese momento no había máquinas o dispositivos que sustituyeran a las vendedoras, porque estas forman parte de la experiencia de asistir al lugar, aquí la atención se pretende sea bastante personalizada, incluso los uniformes les dan cierta distinción, pues son bastante coloridos y emulan ropa tradicional como el caso de las vendedoras, esto retrata un espacio en donde hay más fuerza de trabajo que tecnología, pues se ha pasado por alto el hecho de que la estufa/parrilla donde se prepara casi todo tiene al menos 10 años de uso y está bastante gastada, por otro lado, el cobro a clientes y registro de horario de empleados se lleva a cabo en una máquina ya bastante atrasada en cuanto a diseño y lenta en su funcionamiento, y en varias ocasiones, al día se generaban varios problemas en su funcionamiento.

Si la *macdonalización* refería a una sociedad más racionalizada, es porque también se vuelve más automatizada en su vida diaria, pero en Sanborns la actividad se realizaba más por trabajadores que por máquinas de gran complejidad, reflejo también de una poca inversión tecnológica; sin embargo, la poca tecnología era fácilmente sustituida por la cantidad de fuerza de trabajo disponible, que si bien contribuye a dar una impresión de cordialidad con el cliente, no se exenta de una racionalidad en la búsqueda de ganancia y acumulación de capital, pues desde sus prácticas, no se busca que la automatización subordine a la fuerza de trabajo, sino subordinar a la fuerza de trabajo mediante prácticas que reduzcan diversos costos.

Mención necesaria es que la baja inversión tecnológica no implicaba su total ausencia en el proceso de trabajo, aunque tampoco fracturaba a la organización, es decir, una máquina entendida desde su capacidad de fuerza motriz, o la complejidad de su conformación, pero hay que dar cuenta que la ciencia, la tecnología y la máquina no se

desarrollan o emergen en un estado ajeno a su tiempo y lugar, ya que están vinculados a la humanidad en diversos campos de actividad, es decir, es un artefacto social.

Entre este ir y venir, con Braverman se hace un recorrido en búsqueda de una conceptualización que se adecue a una comprensión más amplia, por ejemplo “toda máquina consiste de un conjunto de piezas conectadas de varias maneras, en forma tal que .si se hace que se mueva una, todas las demás reciben un movimiento, siendo regida la relación de éste con el primero por la naturaleza de la conexión” (p.216), no se puede objetarlo, ya que se están poniendo en definición los principios de un artefacto para una determinada actividad o propósito, asimismo, se reconoce el potencial que guarda y la evolución o cambios a los que puede aspirar, pero como ya se argumentó, esto no se despliega en un estado puro o ajeno a su relación con el hombre, del modo siguiente.

La máquina es por tanto un mecanismo que, después de ser puesto en movimiento, realiza con sus herramientas las mismas operaciones que antes eran hechas por el trabajador con herramientas similares. Desde el momento en que la herramienta adecuada es tomada del hombre y colocada en un mecanismo, la máquina toma el lugar de un mero implemento. (p.218).

Por consiguiente, la maquina o algún otro instrumento más simple, se volvería no solo un artefacto que realice operaciones específicas, sino una extensión en la actividad del ser humano y que al mismo tiempo redefine su papel en su actividad transformadora, en este sentido, los instrumentos de los que se puede hacer uso en el trabajo pueden ser tanto de alta o baja complejidad pero siempre en relación con un propósito y en interacción con el trabajador, por lo tanto la mayoría de instrumentos utilizados en Sanborns son elementales pero indispensables, que al ser utilizados cobran sentido y utilidad, pues una charola no sirve sino hasta que la lleva una mesera, o un carro con plaque, o cuchillos y cucharones solo sirven hasta que son utilizados, así que en ausencia de varias máquinas de alta complejidad, la fuerza de trabajo utiliza estas herramientas de un modo constante durante gran parte del día.

Con base en el análisis hecho, es posible argumentar que, si hipotéticamente la introducción de más tecnología en Sanborns llegara a suceder, implicaría una redefinición de roles, de comunicación y posiblemente hasta en la autoridad, ya que las

máquinas podrían incrementar o suplir el trabajo humano, desplazando su centralidad o incluso sustituirla, por lo que su estructura cambiaría, aunque esto no ha pasado, así que la estructura con la que ha estado conformada a lo largo del tiempo es bastante funcional en el sentido de que permite disponer de la fuerza de trabajo para que esta se acople según necesidades de la organización prescindiendo en gran medida de artefactos mecanizados.

5.8 Sindicato y prestaciones

En la contratación se establecen prestaciones como vales de despensa, vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades (realizado en mayo), y seguro social, por supuesto que si se renuncia, las prestaciones también se dan por terminadas. Hay que recordar que del 100% de la Población económicamente activa que se ubica en actividades de restaurante y alojamiento, (respecto al tercer trimestre del año 2019) el 80% no tiene prestaciones o acceso a seguridad social, así que es posible decir que los miembros de Sanborns pertenecen a ese 20 % con acceso a la seguridad social y otras prestaciones.

Tampoco se descarta la total ausencia de empleados de larga data, pues coexisten a la par de aquellos que se van o ingresan de manera temporal o de aquellos que asisten el fin de semana, de los cuales éramos dos y ocupábamos el puesto de garroteros, ya que el ser trabajador de fines de semana me permitió cuestionar algunas cosas para las que no supieron darme respuesta y tampoco quisieron hacerlo, en esta caso, mi asistencia no requería registrar mi entrada en el sistema ya que en esta modalidad (de fin de semana) incluso registrar mi número de empleado no contaba como justificación de mi asistencia, así que daba lo mismo ingresar o no mi número, en mi caso, lo que hacía era firmar un recibo de pago cada fin de semana lo que comprobaba mi actividad durante esos tres días laborados, esto vendría siendo mi “contrato”.

Cabe señalar que aquellos que trabajaban a tiempo parcial o fines de semana no podían recibir ningún tipo de prestación o descuento de empleado al comprar ahí en la tienda, además, el contrato para los que iban en fin de semana nunca se me mostró, la única respuesta ante esto era que, no se generaba antigüedad por las horas trabajadas y el trabajar de viernes a domingo ya es una ayuda o prestación por sí misma, los siguientes sucesos registrados ayudarán en esta explicación.

En la primera semana de diciembre todos recibieron su aguinaldo, no obstante, al preguntar en la caja, me dijeron que los de medio tiempo no reciben aguinaldo, así que obviamente no hubo nada. Otro caso es que al presentar la renuncia pasando el 24 de diciembre de 2019, solo se consideró el primer mes como trabajado, y los otros casi seis meses de fin de semana nunca fueron considerados, así que tampoco hubo liquidación de ningún tipo, entonces el trabajar de agosto hasta diciembre fue algo que no se tomó en cuenta por ser a tiempo parcial, pues según la explicación de recursos humanos no cumplía con las horas requeridas, para mi compañera que de igual modo desempeño el puesto de garrotera la respuesta fue similar y tampoco recibió liquidación.

En efecto, se puede ver que la disposición de estas prestaciones no siempre se llevaban a cabo para todos los trabajadores, otra dificultad a mencionar serían *las vacaciones* otorgadas a partir del primer año de haber sido contratado, pues a partir de la segunda mitad del año, (de julio a diciembre) debido a *las ventas especiales de fin de semana de diversas tiendas departamentales y diversos días festivos*, se necesitaba toda la fuerza de trabajo disponible, esto dificultaba otorgar vacaciones, llegando incluso a posponerse hasta principios del siguiente año para al menos la mitad de los compañeros.

Un caso a mencionar es el de la lava loza del turno de la tarde, ella me comentó que ya le debían bastantes vacaciones atrasadas y apenas se las estaban reponiendo, por la dificultad de encontrar alguien que pudiera suplirle, ya que lavar loza es uno de los puestos donde solo trabaja una persona y la ayuda es más bien algo circunstancial, a pesar de ello y tras varios intentos de dialogar con la gerencia, la persona que lava loza consiguió dos semanas de vacaciones, las cuales se las dieron después del evento del “buen fin” del mes de noviembre.

Respecto a las percepciones y las deducciones, se retoman los siguientes elementos, por un lado, las *percepciones* engloban lo siguiente, el salario regular es de *un salario mínimo* (\$100 a \$105 pesos MN por día) el subsidio para el empleo y otras compensaciones, aunque algunas veces se da algo llamado premio de asistencia. En las *deducciones* está el seguro de vida, descuento por redondeo, cuota sindical y alimentación, sin embargo, en la contratación e incluso en las ofertas de empleo uno de los incentivos que ofrecen es la “alimentación gratis” cosa que no es así, puesto que

llegan a descontar de \$250.00 a 300.00 MN, a final de cuentas se percibe lo acordado, pero gratis no lo es, incluso el garrotero Armando hizo mención de ello.

Armando: *Ya viste, nos descuentan por la comida y se supone que era gratis, pero bueno nos siguen pagando lo mismo*

Yo: *Y es en lo que más nos descuentan*

Armando: *Si no jodas, además lo que nos dan son puras sobras*

Yo: *¿Tú crees?*

Armando: *¡Pues si wey! A poco no ves los trastes como tienen comida de a poco, pues es lo que les queda.*

Ante estas dudas surgió otra pregunta ¿Quiénes son los representantes del sindicato? Las respuestas fueron diversas, a los trabajadores más jóvenes como los garroteros no les interesaba, las vendedoras no sabían quién o quiénes eran con certeza, y a los miembros de más tiempo decían que no servían para nada o nunca los vieron intervenir pues no estaban seguros de quienes eran o si existía como tal algún representante; en otras palabras, sindicato, si hay, ¿funciona? No realmente, pues durante el tiempo trabajado y la información recolectada, quienes llegaban a evaluar eran los supervisores de zona, y aunque estos hacían acto de presencia cada cierto tiempo, los empleados nunca emitieron sus quejas por la carga de trabajo o el trato recibido por los cargos de mayor jerarquía; menciono otro caso para ejemplificar.

A principios del año 2019, según el testimonio de la garrotera Claudia, un supervisor le pregunto sobre el trato por parte de la gerencia, a lo cual ella respondió que bien y que no tenía quejas, cosa que no era del todo cierta considerando que ella era de las personas que más rotación de actividades tenía a tal punto de cambiar el puesto de garrotera por el de vendedora en pastelería temporalmente, los aparentes móviles que pudieron motivar sus respuestas según ella me explicó, fue para evitar problemas y no tener posibles consecuencias.

Así como hay canales de comunicación directa casi unidireccionales, estos no se caracterizan por crear formas de englobar y canalizar todas las inquietudes del personal, ya que al parecer no todos buscaban lo mismo y por ende, la solución a sus problemas

era distinta y se trataba de forma individual, cabe resaltar que tampoco habían muchas vías formales que lo permitieran, pues el sindicato era un ente extraño del que se podía decir mucho pero no se sabía casi nada. Pues bien, los sindicatos se pueden definir como “una estructura de control compensadora, que restringe y limita el poder empresarial. Un sindicato es básicamente un instrumento y un medio de poder colectivo para controlar las condiciones de empleo” (Köhler y Artiles, 2010, p. 456) lo anterior permite entenderlo como una organización que hace un contrapeso o intenta limitar las distintas formas de acción empresarial hacia los trabajadores, bajo este mismo esquema los sindicatos deben generar cohesión, formalidad y legitimidad para perpetuarse.

Desde la óptica de autores como Richard Hyman (citado en Köhler y Artiles, 2010 p.457) los sindicatos lograrían mantenerse y ser un contrapeso mediante lo que llama *el poder sobre y el poder para*, en el primer caso refiere a la capacidad de colectivizar disciplina, intereses y símbolos, en el segundo se habla de la capacidad de representación, legitimidad e institucionalidad, ya que así su repercusión en el orden social tendría un verdadero auge, y en el caso de Sanborns no toda persona que hace su aparición lo hace con el fin de conocer e indagar sobre la situación que acontece con los miembros, menciono otro evento que quedó registrado.

Durante las ventas del llamado “buen fin” una persona hizo su aparición, vestido de traje y de trato formal, llegado de la ciudad de México, comenzó a saludar a todo el personal y estos a su vez regresaron el saludo con una efusividad que no muestran todos los días, pues sabían que era alguien con un cargo mucho mayor a la gerencia, pero sus actividades nada tenían que ver con un las inquietudes del personal, pues al parecer por la magnitud del evento se requería de una persona que pudiera constatar que todo estuviera marchando bien y este personaje hizo su aparición exclusivamente para ese momento; nunca más volvió a aparecer después de esa ocasión.

Por la relevancia de su participación, los sindicatos deben tener las funciones de mediación, representación y negociación; por un lado, en Sanborns no te afiliás porque quieres, todos ya son afiliados por default, pero las inquietudes que llegasen a surgir no se canalizaban por medio del sindicato pues no hay conocimiento de cómo proceder, por otra parte, tampoco se pudo afirmar la existencia de un pensamiento en común, símbolos, lemas o cualquier otra cosa que diera un atisbo de hacer contrapeso, ya que

los empleados de Sanborns tampoco creían necesario hacer más grande el conflicto por las posibles consecuencias que pudiera acarrear, sería un proceso que ninguna de las partes estaría dispuesto a asumir.

De llegarse a exponer un conflicto abiertamente, ¿A dónde y con quién se iban a dirigir? ¿Cuánto tiempo tardarían en arreglar el asunto? ¿Qué problema exactamente? Pues bien, durante la jornada de trabajo los momentos de más caos son parte del día a día y después de eso llega un momento de calma, así que su situación la expresan en palabras como: *“a final de cuentas es el jefe, has bien esto porque si no los jefes se enojan, salimos tarde pero que vamos a hacer son decisiones de los altos mandos ¿ves que el jefe anda contento hoy? Uno ya no sabe porque luego anda contento y luego anda con un genio que para que te cuento”*, así que, la normalización de estas prácticas se nos presenta como una posible respuesta, aunque solo explicaría una parte, entonces ¿de qué manera o porque vías se soluciona el conflicto?

A estas alturas se vislumbra que consenso y conflicto son elementos inseparables y siempre en movimiento, y así como la cooperación tampoco está ausente, las formas en las que el conflicto emerge tampoco se hacen esperar, aún no se afirma la existencia de un conflicto organizado parafraseando a entendido como “aquel tipo de conflicto que está liderado de manera clara a través de organizaciones a las cuáles se les reconoce su autoridad y legitimidad” (Köhler y Artiles, 2010, p. 565) pero tampoco es una masa amorfa que lleva a cabo conflictos no organizados si estos se definen como “aquel que está dirigido por grupos informales, no hay organizaciones estructuradas ni liderazgo claro, pues los rasgos de esta conflictividad son su carácter espontáneo y manifestación incontrolada precisamente por falta de interlocutores representativos y estables” (2010, p. 565), entonces ¿Cómo se desarrolla el conflicto?

Si bien los empleados manifestaban un incremento en el salario, jornadas menos extenuantes, pago de jornadas extra y una menor monitorización en el proceso de trabajo para todos los compañeros de restaurante, estas ideas no se exponían de manera abierta y tampoco existió una iniciativa que hiciera colectivos estos deseos, pues muchas veces exponía lo siguiente: “si yo ayudo o defiando a mi compañera (o) de trabajo puede que yo también salga afectado”, o también: “aunque algunos salen tarde hay otros que

salen aún más tarde así que mis tareas han acabado y no tengo porque ayudar”, “¿Qué gano yo por ayudar?” A algunas vendedoras les bastaba con tener un horario fijo y este se dialoga de manera individual con gerencia o subgerencia así que en gran medida los intereses eran fragmentados y difusos.

No se ha descartado la ausencia de oposición organizada, pero se identificó que las vías institucionales para canalizar el conflicto eran poco recurrentes, además, a diferencia del sector secundario, en los servicios “el conflicto presenta características como la aparición de nuevos actores, o nuevos sindicatos profesionales, que en muchos casos representan a pequeños colectivos de empleados cualificados” (2010, p.572) pues si en la industria las relaciones eran entre sindicato y empleador, se observa que en el sector terciario, por la participación de más actores, las relaciones más que bilaterales se vuelven multilaterales, y si se quiere verlo en términos más amplios, la apertura de los mercados, la reestructuración en la organización del trabajo y la pérdida gradual de derechos fragmentan las posibilidades de generar cohesión en la fuerza de trabajo.

El tema de los sindicatos no es algo nuevo, pues a lo largo del tiempo han jugado un papel importante en la historia de México, “desde la década de 1920 hasta finales de la de 1990. Sin embargo, las reformas emprendidas a mediados de la década de 1980 para liberalizar el mercado socavaron las bases económicas de la alianza entre el movimiento obrero organizado” (Bensusán y J. Middlebrook, 2013, p.15) esta investigación tampoco es la excepción, aunque es claro que el peso que tiene aquí es casi nulo.

Cabe mencionar que tampoco se puede anular por completo la capacidad de acción debido a que las formas para llegar a un acuerdo muchas veces se llevaban a cabo por vías informales, ya que esto reducía tiempo y esfuerzo por ambas partes, en otras palabras, si en el proceso de trabajo surgen conflictos, ahí mismo se negociaban, y aunque no siempre se llegó a un acuerdo, esta era una práctica mucho más frecuente y realista en comparación con un sindicato, incluso se podría decir que se trataba de un sindicato fantasma en el sentido que Bensusán y J. Middlebrook otorgan: es decir, “sindicatos cuya existencia puede ser desconocida para los afiliados de base, pero que están registrados legalmente con el apoyo de la patronal, como medio para evitar la formación de organizaciones obreras más responsables” (2013, p. 48).

5. 9 Estrategias de los trabajadores

Aunque pareciera que en este lugar el espacio de trabajo es un campo completo de batalla siempre en tensión, o un espacio determinado totalmente por la estructura organizacional, también se puede considerar como una relación que se construye y reconstruye en sus acuerdos conforme se ha ido exponiendo, pues las condiciones y el proceso de trabajo son atravesadas por el significado y la orientación que los trabajadores dan a su actividad. Michael Burawoy (1982) ya había argumentado que ante esas condiciones y la monotonía del proceso, se puede desarrollar habilidad y dominio sobre la actividad, lo que daría cierto margen de acción, abriendo las posibilidades de dar un rol menos pasivo.

La oposición o molestia no siempre era tan abierta, aunque algunos miembros podían hacer más lento el trabajo, dar vueltas innecesarias, o no ayudar a los compañeros, es decir, no había una aceptación total a las disposiciones; no obstante, las respuestas no se hacían esperar ya que se podía ver a un jefe de piso observando y llamando la atención continuamente, la subgerencia también aparecía y en el menos deseado de las casos el gerente tomaba las riendas de cada área ya que las conocía perfectamente, sin embargo, en algún momento vas a necesitar de ellos y ellos de ti, así que tampoco se podría ubicar un punto intermedio entre el total control y la nula oposición, pues volver el centro de trabajo un terreno disputado o dividido sería un lugar donde ni siquiera los jefes podrían trabajar, esta idea no se aleja de la realidad pero aún no sucedía en el trabajo, pues la rotación desde los puestos intermedios hasta la gerencia era poco común.

En el transcurso de la jornada y la interacción con los compañeros, difícilmente se manifestaba de forma abierta alguna objeción ante sus condiciones de trabajo, tal vez esto podría dar como resultado la pérdida de empleo o falta de apoyo, en lugar de eso, se podían observar algunas bromas con los jefes, disposición para ayudar, y en general, bastante apertura a sus decisiones, esto a fin de concretar algún acuerdo, permiso, apoyo y porque no, “hacer de la vista gorda” ocasionalmente, por lo que se exponen algunas situaciones vividas que mostraran la participación pero también algunos puntos ciegos que no tardan en ser aprovechados.

Ha quedado más claro que la obtención de ganancias a través de una buena relación con el clientes es lo que posibilita la propina, si en una fábrica se puede fijar una tasa de producción diaria, semanal o mensualmente, aquí se logra a partir de cuanto se puede vender, y entre más gente mejor; en el ejemplo que plantea Michael Burawoy, hay un punto en el que producir más del 100% de la tasa fijada es obstaculizado por supervisores y trabajadores, ya que aumentar esa tasa de producción solo indicaba la capacidad del personal de redoblar esfuerzos mas no un aumento de salario, obviamente la situación aquí puede variar, pero lo que se pretende exponer es que la participación e intereses no siempre se pre establecen sino que también se construyen según el momento o situación concreta.

Un ejemplo es el siguiente: los horarios de apertura y cierre no siempre se ajustaban al cliente, ya que si el cierre era a las 11:00 pm o a la 1:00 am después de ese horario no se permitía la entrada a ningún cliente pues el horario de atención termino, o si faltaban de 10 a 20 minutos para cerrar, se les avisaba que pidieran la cuenta porque era hora de irse ¿y porque ocurría esto? Esto sucede porque si se les permitía quedarse más tiempo, implicaba volver a preparar alimentos bastante elaborados y volver a limpiar; en algunas sucursales de Sanborns el personal cierra hasta que el cliente decide marcharse, aquí no siempre pasaba esto, además, el transporte encargado de llevar al personal de la tarde no podía esperar más tiempo del requerido, pues tenían otras rutas que cumplir, entonces se ve que la relación entre los actores implicados se desarrollaba desde múltiples direcciones aparte del cliente, y que el entorpecer o extender la jornada no siempre es algo deseable.

Ya se expuso el subtema de las propinas, su importancia como un ingreso incluso más relevante que el salario, así como la forma en que se dispone de ella, pues entre más clientes mayor probabilidad de propina.

Este incentivo no solo juega un papel relevante como un ingreso, sino que su repartición era similar a un botín, pues todos los trabajadores de restaurante era partícipes, entre más personal, menor era el reparto, y entre menos personal estuviera trabajando el tronco podía ser mejor, por ejemplo, de \$2000 de propinas en un turno, entre 25 trabajadores les tocaba aproximadamente de a \$80 cada uno, pero si debido a la rotación

y escasas de personal eran 20 miembros, entonces la propina era de hasta \$100, así que hasta cierto punto la poca permanencia en el trabajo no molestaba en demasía al personal, ya que podían arreglárselas para cubrir algunas labores, pues aparte de la polivalencia de los trabajadores, la disposición y habilidad en otros puestos no se hacía esperar con tal de cubrir temporalmente una vacante y percibir un mayor tronco; cabe destacar que la participación de empleados de mayor o menor rango deja ver que nadie es ajeno a la dinámica interna del proceso de trabajo, así que ellos admiten y consienten el “juego” porque no afecta y hasta puede beneficiar a la organización, de ahí su constante intromisión.

Se vuelve más notorio que hay una inmersión de todos o casi todos los empleados, pero como no todo está establecido fijamente, los resultados pueden variar y las inconformidades también, pues los beneficios no siempre se distribuyen como se esperaba, el siguiente caso servirá de *ejemplo*.

Durante el evento llamado el buen fin (del 15 al 18 de noviembre del año 2019) Sanborns también participo, ese día hubo tanta clientela que las personas hacían fila para poder tener una mesa, ese mar de gente no paro sino hasta altas horas de la noche, el trabajo parecía interminable en todas las áreas. De hecho se contrató más personal, aunque todos sabíamos que al final las propinas serían buenas, pues el año pasado al día se llevaban hasta \$250 MXN, principalmente el turno de la tarde, esta vez hubo una diferencia y es que a petición del jefe piso José, se sugirió una bonificación para que el reparto del tronco fuera igual, es decir, en lugar de que cada turno recibiera su propina según su horario, ahora se iba a juntar todo, tanto propina de la mañana como de la tarde y sería repartido en partes iguales, entonces, si al personal de la mañana le tocaban \$150 MXN y a la tarde \$250 MXN, ahora ambas partes recibirían \$200 MXN o menos por igual, esta situación resulto inesperada y mal recibida ya que no consideraban justo ese reparto.

Michael Burawoy usa este concepto considerando la participación directa o indirecta de otros mandos y en este caso hasta la gerencia, dejando claro que ellos disponen las condiciones para desarrollar estas relaciones, él argumenta del modo siguiente.

Por regla general, los juegos de los trabajadores no se establecen de forma autónoma en oposición a la dirección -al contrario- los juegos aparecen históricamente en el marco de un proceso de lucha y negociación, pero se desarrollan dentro de límites definidos por la necesidad de salarios mínimos y márgenes aceptables de beneficios, -por lo tanto-, la dirección al menos en sus escalones inferiores, no solo participa activamente en la organización del juego sino en el cumplimiento de sus reglas (1982, p.107)

No se puede negar del todo este argumento, pero tampoco es una regla general, ya que a la par de los acuerdos construidos, también están aquellos que no aceptan totalmente esto y deciden renunciar, o aquellos que desarrollan estrategias como pasar alimento exclusivo para clientes para ser consumidos por empleados o incluso enfrentar directamente a la subgerencia, en general, parece que no contempla al personal que no encaja en estas situaciones completamente, o también los resultados inesperados por algún factor, así que la reproducción de esa sumisión no siempre será voluntaria, los acuerdos existen, pero también los puntos ciegos donde la organización no puede llegar, de hecho, este punto dice lo siguiente.

El juego no se basa en un consentimiento general, sino que, por el contrario, el consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él. El juego no refleja una coincidencia de intereses subyacentes, sino que es la causa que produce esa coincidencia. No tiene su origen en un consenso previo sobre valores, sino de luchas históricas concretas para adaptarse a la privación inherente al trabajo y en luchas con la dirección para definir sus reglas (p.108).

Los ejemplos explicados dan cuenta de lo que ya se ha citado, además de esto surgen toda una serie de estrategias que es importante mencionar, pues si ya se pudo identificar un papel más activo del trabajador, es importante ver de qué otra serie de aspectos se puede valer y que límites puede tener su acción, como el siguiente evento registrado.

Llegar unos minutos tarde no era una situación tan delicada si no se practicaba con regularidad, o si se era discreto con ello, de hecho, aunque llegaras tarde debías reponer esos minutos quedándote un poco más. Otra variante de esto era entregar tu "I.D" a un compañero para que checara por ti mientras tu como trabajador te estabas cambiando o tomándote tu tiempo, entonces, podías incorporarte hasta 15 minutos tarde porque un compañero (o compañera) ya había registrado tu número en el sistema, esta práctica no

era cotidiana sino que se usaba en momentos clave como cuando llegabas más tarde de lo habitual, al cambio de turno (aunque a veces en el mismo turno) o cuando el lugar estaba repleto de gente, entonces te esperabas a que se fueran los clientes y podías bajar minutos después.

...El llegar con retardo tuvo una consecuencia para el turno de la tarde, pues los retardos del personal fueron tan constantes por la mayoría, que la gerencia decidió quitarles el transporte nocturno; es decir, ahora eran ellos los que tenían que buscar su propio transporte o bien llamar al transporte de siempre, pero esta vez debían pagarles con su salario, la empresa ya no se haría cargo de esta ayuda. Días después, las asistencias fueron más puntuales y como era de esperarse, el servicio de transporte nocturno regreso a la normalidad. Segunda semana del mes de julio 2019

El alimento, los postres y las bebidas destinadas a servirse a los clientes estaban “estrictamente” prohibidos para el personal de restaurante, a excepción claro, de los jefes de piso, subgerente y gerente; del chef y los de parrilla no podemos hablar porque básicamente ellos la preparaban así que podían cocinarse lo que les apeteciera durante su descanso; si te descubrían bebiendo, comiendo algo que era para los clientes, te la cobraban o la descontaban de tu pago. ¿Solamente si te descubrían no es así? Por ende, el tomar una malteada, o comer un platillo que no era para trabajadores (y que podía costar \$200 o más) o algún postre o dulce, era un acto recurrente pero que debía hacerse con cautela para no ser descubiertos.

Estas acciones se podían reproducir de manera casi cotidiana o en momentos clave, ya que se podía guardar en alguna parte, era posible hacer trato con la vendedora o los parrilleros; les ayudabas con parte de su trabajo (como surtir loza limpia, traer o guardar cosas de la bodega o tirar la basura) y a cambio pedías algún postre, bebida o un platillo, en cierto modo *el alimento era la moneda de cambio* ocupada por todos debido a esa funcionalidad, incluso los jefes utilizaban el alimento como paga, puesto que, si ellos pedían que te quedaras a doblar turno repentinamente, solo te daban otra porción de comida para empleados, más no del menú, y otro tanto de propina, cabe destacar que aunque esto era algo no permitido, en ocasiones los jefes se hacían de la “vista gorda” y pasaban por alto estas prácticas, ya que también admitían que mucha de esa comida

era bastante apetitosa y era inevitable no probarlo, aunque esto sucedía cuando teníamos una jornada pesada, estaban de buen humor o simplemente lo dejaban pasar.

5.10 Competencia y enfrentamientos

Existen tres turnos (apertura, intermedio y cierre) los cuales se van rotando, aunque para ellos había una distinción entre “los de la mañana y los de la tarde”; se decía que los de la mañana eran unos flojos que no limpiaban sus áreas de trabajo, que no atendían a mucha gente, que ya eran muchos y necesitaban más personas en la tarde, los de la mañana argumentaban algo similar, que los de la tarde no trabajaban bien, que no limpiaban como es debido y que por su culpa los regañaban, esto parecía una especie de competencia por ver quién era mejor o quien hacía un trabajo peor, en resumen, ambos bandos decían que su turno era mejor, similar a una competencia por resaltar cual turno era en su actividad mejor y más hábil.

Hay varias bromas pesadas o incluso pequeñas provocaciones, entre meseras se llaman amiga, maldita o perra, a veces entre garroteros y ayudantes de cocina dicen que son unos huevones que no trabajan, ya es parte de lo cotidiano, aunque saben hasta qué punto detenerse o a quien decírselo, no siempre esto era así; un ejemplo es el siguiente caso de la persona que lava loza en la mañana.

Para muchos esta persona era vista como alguien chocante, molesto, y que se atribuía facultades muy lejos de su posición, lo que impedía coordinarse con él para terminar a tiempo el trabajo, pues dejaba loza acumulada, o la pasaba a la máquina muy lento o se hacía de palabras con las vendedoras, o intentaba hablar más a gusto con algunas mujeres del área de tienda, esto le valió su despido y su recontractación bajo ciertas condiciones para su permanencia, Julio de 2019.

El cargo/rol de lava loza no alude a expectativas que se relacionan a ser encargado de covacha o exijan obediencia de otros miembros, no obstante, en repetidas ocasiones hacía llamadas de atención al personal indicándoles cómo se debían hacer las cosas, no era extraño ver algunas discusiones entre empleados, algunas eran breves, pero a veces estas tensiones se acrecentaban entre el mismo personal, una discusión muy recordada

fue con una garrotera, la cual estuvo a punto de casi llegar a los golpes, gradualmente él lava loza comenzó a tardar más y eso ocasionaba conflictos entre él, las vendedoras y garroteros porque no había loza limpia, y aunque a veces los jefes de piso le llamaban la atención él los ignoraba.

En resumen, muchos de estos enfrentamientos entorpecían el proceso de trabajo, ya que al tener clientes no se podía hacer un cese a las actividades, además, al hacer sus actividades de manera constante, estos podían terminar en un tiempo adecuado y así tomar breves descansos o trabajar de manera menos intensificada, por lo tanto, la molestia no era solo por la actividad en sí misma, ya que en este caso, el lava loza se fue tomando ciertos atributos y mayores libertades, pues este era uno de los puestos más difíciles de suplir, él era consciente de ello y lo aprovechaba, y como el diría en un momento dado de manera un tanto cínica “ya saben cómo soy y yo aquí trabajo más que todos, así que tienen que aguantarme”, entonces las consecuencias de esto podrían explicarse del modo siguiente.

La violación individual de las reglas provoca una sanción ritual que refuerza esos efectos de encubrimiento y de generación de consentimiento. Así pues, la violación de las reglas entraña como consecuencia la potenciación de su influencia sobre las actividades productivas y las relaciones de producción (p.109).

Tiempo después, dos cosas ocurrieron, se supo que el lava loza levantó un acta administrativa contra algunas personas de la mañana, lo que hizo a la gerencia intervenir, dando como resultado nuevos acuerdos y reasignación de actividades, estas consistían en que garroteros y parrilla debían ayudar con una parte en la distribución de loza donde hiciera falta, la otra parte la haría él lava loza, y que al terminar su turno él debía tirar su basura y limpiar su área, se sabe que ese tipo de conflictos ya eran conocidos por compañeros y algunos jefes, pero no había intervención, sin embargo, las tensiones crecieron a tal punto que la intervención de la gerencia fue inevitable y el conflicto se arregló por vías más formales pero no fue bien recibido pues los acuerdos beneficiaban más a loza que a garroteros.

5.11 Límites de la autoridad y el control

La monitorización no iba a terminar, pero aquellos que mostrábamos mayor rapidez y bajo conflicto se nos vigilaba menos, contrario a los que aún se tardaban o parecían no querer trabajar, así que algo aparentemente sencillo como hacer bien las cosas se ajustó a mi rutina, algunos optaban por dar vueltas y tardarse más tiempo era mejor, pues a su manera, podían lidiar con los jefes, así que, o se podía ser muy bueno o muy malo, o intencionalmente ambos, es decir, podías tener cierto control sobre el trabajo, así que ser bueno en lo que hacías (en cualquier puesto que tuvieras) implicaba conocer bien tu proceso de trabajo y usar con habilidad los instrumentos, algo que solo la experiencia otorgaba, esto de algún modo permitía *dos cosas*: la primera era limitar la intervención de los jefes ya que no veían la necesidad de inmiscuirse tanto (incluso si quisieran hacerlo), y la segunda era que, al adquirir la suficiente habilidad, se podía tener mayor control en el manejo de tus tiempos y así trabajar con mayor o menor velocidad.

La contraparte de esto era ser más irregular, esto implicaba tardarse más tiempo del requerido en alguna actividad o hacer las cosas de manera muy lenta, por ejemplo, tardarse en recoger una mesa y volver a montarla, o no limpiar bien el área de trabajo, algunas veces al momento de cerrar y hacer la limpieza de comedor, tardarse más tiempo del necesario era algo que a nadie convenía ya que eso retrasaría al transporte del personal y haría que todos llegáramos más tarde a nuestras casas, así que en algunas ocasiones algún jefe de piso ayudaba a barriendo, trapeando o acomodando mesas con tal de no salir más tarde, en este sentido, ninguno (incluyendo sub-gerente) querría llegar media o una hora después de un horario ya de por sí extendido.

Frente a estas estrategias, algunas discretas otras no tanto, los enfrentamientos directos también se hacían presentes, y aunque eran menos frecuentes (incluso son casos contados) no por eso eran inexistentes, de hecho, son momentos que marcaron un antes y un después en aspectos internos y que dejan ver que quienes ocupan cargos importantes no acostumbran a reconocer sus errores y prefieren el ejercicio del mandar sobre el obedecer, aquí el registro de algunos.

Hubo un conflicto entre garrotero y subgerente, la situación comenzó porque la subgerente pidió al garrotero que se apurara con el montado de mesas, en realidad ese

día la vigilancia sobre él fue constante, ya que cuando tenía oportunidad éste garrotero recorría parte del área de cocina para aprender lo básico, desde donde se ubican los alimentos o incluso a veces preparaba el agua de empleados, aunque esto lo hacía cuando no había muchos clientes, y como él entro antes que yo (al menos medio año antes) tenía una excelente velocidad para limpiar y montar mesas, sin olvidar que su relación con los compañeros era bastante buena incluso con al menos dos jefes de piso y podía intervenir en algunos procesos de trabajo ajenos a los de un garrotero.

Por ese motivo, la subgerencia aumento la monitorización al punto de que sus labores se sobrecargaron en el transcurso de los días; entonces un día no llegó, al principio pensé que lo cambiaron de turno y no pregunte más, pero después de unos meses en conversación con otros garroteros supe que lo habían corrido porque respondió ante las llamadas de atención (o más bien regaños) de la subgerente; las palabras textuales no muchos la recuerdan bien, pero básicamente la jefa estaba tras de él diciéndole que se apurara y el respondió de manera más enérgica que “estaba haciendo bien su trabajo y que no necesitaba que lo estuvieran chingando más”.

Después de eso ya no se supo de él, pero meses después sucedió, me volví a encontrar con aquel garrotero durante la primer semana de octubre pero ahora en el área de producción ocupando el rol de cocinero, al hablar con él me comento que tenía pensado salirse desde hace algún tiempo y dedicarse a la cocina lo cual le llamaba mucho la atención y encontró en esa discusión el punto máximo de tolerancia, aunque tuvo que dialogar un tiempo con la gerencia para una posible re contratación, sin embargo, su relación con la jefa ya no fue la misma y frecuentemente evitaba encontrarse con ella.

Otra situación ocurrió igual entre subgerente-garrotero, él ya tenía varios meses trabajando y era un empleado no tan hábil en su actividad, y a veces inconstante en su desempeño (llegadas tarde, lento en el montado de mesas y aseo), no obstante, cuando era solidario con los compañeros. Durante noviembre ocurrió, por otras personas lo escuche, ya que esto fue más breve pero más delicado; él respondió de manera altisonante a la subgerente una llamada de atención sobre porque llego tarde a lo que él contesto que le valía y que ya estaba ahí, esa respuesta la tomo muy desprevenida, y lo único que llego a decir es que le iba a comentar al gerente sobre su acción. Algunos

dicen que él garrotero estaba ebrio, por esa razón, decidieron ser discretos ante un evento tan inesperado como ese, pero como era de esperarse las tensiones estaban presentes así que el garrotero se quedó solo hasta finales de diciembre.

5.12 Rotación laboral

Así como había personas con larga trayectoria en el área de restaurante, había también rotación de personal, esto era algo que ocurría mucho antes de que yo ingresara a este trabajo; las personas entraban y se iban de forma constante, en un lapso de seis meses fueron varios los empleados que ingresaron y se fueron, y entre garroteros, vendedoras, fuente, cajeros cocina y bar daban un total de al menos veinte personas, así que permanencia y rotación estaban presentes, ahora bien, de aquellos quienes tenían más tiempo trabajando para la empresa eran los siguientes.

- 7 vendedoras, de las cuales 4 tenían más de 10 años trabajando, las otras tres tenían ya una trayectoria de 20 años. El jefe de bar tenía 8 años aproximadamente, el chef más de 8 años, el sub chef 6 años aproximados, la persona de fuente del turno de la tarde llevaba 14 años, la persona de loza del turno de la tarde 8 años²⁰.

Respecto a los jefes de piso, estos no registraron rotación, pues el de menos tiempo tenía 4 años en el puesto, el siguiente 8 años, y la última jefa de piso llevaba más de 10 años, para subgerencia el tiempo trabajando era de 14 años, empezando como vendedora y escalando posiciones a lo largo del tiempo, el gerente era el de más tiempo registrado ya con 8 años en el puesto, otros 18 años en los que paso de garrotero, cajero y jefe de piso, dando un total de 26 años escalando puestos a lo largo del tiempo, el resto del personal también tenía un tiempo nada despreciable y algunos otros solamente unos meses, sin embargo, por la diversidad de las trayectorias nos enfocamos solo en aquellos que han mantenido un largo tiempo, y en cuanto a la dinámica de la rotación de los otros trabajadores, se puede observar con la siguiente tabla.

²⁰ Se habla de un “aproximado”, porque al momento de preguntarles su antigüedad, no podían dar una respuesta exacta dado que no recordaban el año o mes preciso de su ingreso, pues había pasado mucho tiempo de su llegada.

Tabla 15

Rotación de personal en diferentes puestos, de junio a diciembre del año 2019						
Garroteros	Cocina	Vendedoras	Cajeros	Fuente	Bar	Total
10	4	4	2	1	1	22
7 hombres 3 mujeres	2 mujeres 2 hombres	Todas mujeres	2 hombres	1 mujer	1 hombre	

Fuente: elaboración propia

De los 55 empleados del área de restaurante, muchos no mantenían una permanencia que superara los 3 meses, de la tabla anterior, son los garroteros quienes tenían menos permanencia en sus puestos ya que de los 8 miembros que debía constituir la plantilla, siempre aparecían rostros nuevos, así que la mayor parte de ellos no se quedaba, lo mismo sucede para los otros puestos aunque en menor cantidad que los garroteros, pero de igual forma no lograban permanecer demasiado tiempo, y en el caso de los puestos que conforman los mandos intermedios y altos no se registraron renunciaciones.

Entre los motivos de la renuncia, parte de ellos lo hizo porque venían solo por temporada, porque el lugar no les gustaba, conflictos con jefes o algunos compañeros, o bien, otras expectativas laborales que les permitieran mejorar su situación en términos económicos, aunque entre esos motivos una de las respuestas en la que muchos coinciden es que el trabajo era agotador debido a las actividades realizadas durante más de ocho horas, al estrés que puede ocasionar atender a demasiados clientes, la presión de los jefes o simplemente no terminaban de acostumbrarse a la forma de trabajar.

Es posible argumentar que la rotación laboral sigue operando a partir de su toma de decisiones interna, y los problemas que se presentan bien pueden ser por una comunicación verticalizada y una poca interiorización de los roles, por otro lado, el control es de igual modo un aspecto que hasta donde se ha visto influye en los trabajadores a partir de cómo se va estructurando, sin embargo, también aquí se retomará una

explicación recurriendo al mercado interno de trabajo entendido como “una unidad administrativa, como un establecimiento fabril en la que la fijación de precios y la distribución de personal están reguladas por una serie de normas y procedimientos administrativos” (Burawoy 1982, p.123), este mercado interno debería ser atractivo para que el trabajador pudiera despertar interés en permanecer a partir de oportunidades de desarrollo en el trabajo.

Existe la posibilidad de ascenso, pero ¿qué puede ofrecerme esta organización? ¿Ser cocinero, cajero o parrillero? Para ser jefe de piso la vacante es una de las que menos se ofertaban pero tampoco despertaron mucho interés, por lo tanto, lo único que se logra es rotar de puesto y tal vez ganar un poco más, pero en términos generales se sigue compartiendo el mismo espacio y haciendo cosas similares con el mismo desgaste físico y mental, en otros términos, se habla del mercado interno de trabajo y la poca capacidad o bajo interés en promover o estimular a los trabajadores a continuar y hacer una trayectoria de larga data en la organización, ya que lo que más necesitaban era fuerza de trabajo para labores que no se relacionaban con dar órdenes, sino a recibirlas.

De la información obtenida, son contados los casos en los que el ascenso en los puestos se dio, por ejemplo, quienes fueron meseros o garroteros son aquellos que ocupan puestos como jefes de piso o subgerencia y, aunque algunos miembros pueden cambiar momentáneamente de actividad, no ocuparon cargos de mando y como ya se dijo, quienes renuncian buscan una actividad de mayor interés.

El desarrollo de un mercado interno requiere, de una parte que los trabajadores una vez contratados prefieran, por lo general, seguir trabajando en la empresa a buscar un empleo en otra parte, y de otra, que la empresa intente cubrir las vacantes seleccionando a los candidatos de entre sus propios trabajadores (1982, p.126)

Ante la poca movilidad en cargos de mayor importancia, la rotación se compone de elementos no solo del control sino posiblemente relacionados al mercado interno, sobre lo que puede o no ofertar la empresa, aunque el detalle sobre el pensamiento o las motivaciones de los miembros, se profundizaran en el siguiente capítulo.

Capítulo VI

Entre la objetividad y subjetividad de las prácticas

Se ha recuperado un papel más activo en el trabajador y considerado elementos como el salario, propina, prestaciones, incentivos, proceso de trabajo hasta su pensar y sentir sobre su actividad, también los acuerdos que pueden generar, la razón para seguir o no seguir en este lugar y todo aquello que conforma sus experiencias, pues hay que decir que la actitud que toman no es algo del todo homogéneo y no cambiante, por lo que las prácticas concretas también poseen un significado que los miembros dan, así que los aspectos materiales e inmateriales están presentes, en este capítulo se presentan aspectos que indican los componentes de la cultura laboral, como la razón de permanencia, las estrategias utilizadas o en qué forma es importante lo que hacen.

Hablar aquí de la cultura laboral conlleva también a analizar de que forma la empresa socializa sus valores e intereses o si existe poca claridad en ello, así que se va a ir identificando y explicando el cómo se comparte o se pretende homologar una cultura organizacional, por último, se llevará a cabo una reconstrucción y explicación sobre los grupos informales puesto que a la par de la formalidad surgen puntos ciegos o límites donde los miembros pueden crear algunas estrategias, así que los grupos informales también van adquiriendo relevancia, aunque esta se torna con ciertas características, cabe destacar, que a lo largo de este capítulo se dejaron algunas entrevistas y diálogos mantenidos con varios miembros de la empresa pues es importante saber más a profundidad su pensar.

6.1 Las perspectivas

Muchas de las respuestas no eran expresadas solo con palabras, sino también, en el transcurso de su trabajo a partir de sus acciones, asimismo, se iban dando diversas opiniones en voces de distintos puestos, dado que no solo se habla de personas con diferentes actividades, sino que bajo ese uniforme también hay padres o madres de familia, solteras, solteros, casados o en unión libre, algunas (os) ya eran abuelas (os) y otros querían aportar algo a sus casas o costear durante un tiempo sus estudios, esto significa con base en lo investigado lo siguiente.

- De las 17 vendedoras solamente 3 de ellas eran solteras y 1 estaba estudiando
- Todos los del área de fuente, bufet, producción (cocina) y parrilla ya tenían pareja, familia, hijos o nietos, a excepción de tres hombres; de los lava lozas, el de la mañana no tenía familia y la de la tarde tenía un hijo ya mayor de edad.
- Jefes de piso y gerencia también tenían ya hijos y familia, de la subgerencia nunca fue aclarado pues al parecer no tenía ese tipo de compromisos, de igual modo, los cajeros todos tenían al menos 1 hijo.
- De los garroteros, la mayoría no pasaba los treinta años, pues casi todos eran jóvenes con al menos los 18 años, a excepción de uno que tenía 17 años, y de los 8 que debían conformar la plantilla, tres de ellos tenían hijos menores de tres años y los demás eran solteros.

Según José G Vargas, la cultura propia de un trabajo o cultura laboral, está constituida por el conjunto de actitudes de los miembros de un grupo frente al trabajo y frente a la empresa, por lo que son dos aspectos a tener presente, ahora bien, para cocineros, parrilleros y fuente, cocinar es una actividad difícil y laboriosa, pero también interesante, pues se aprende a preparar postres o platillos diversos, y la calidad de estos en cuanto a sabor y apariencia es algo que destacar, sin olvidar que en su vida cotidiana es una habilidad bastante útil.

Tal vez algunos miembros tomen la orden, reciban clientes y recojan mesas pero ¿Quién prepara la comida? Lo hacen los parrilleros, cabe destacar que el salario de los parrilleros es de mínimo \$5000 (sin contar propina) y el de chef o sub-chef es de \$7000 (sin contar propina), otro aspecto relevante en torno a esto, es que cocineros y parrilleros se asumen

o se autodefinen como *chefs* aunque solo haya un chef y un sub-chef, así que se dedican casi exclusivamente a preparar alimentos y cuando se les indica otro puesto a cubrir solo era relacionado a la cocina y muy difícilmente -aunque terminan aceptando de mala manera- para lavar loza, algunos iniciaron en otro puesto y luego se pasaron a parrilla, aquí el fragmento de una conversación.

Vicente, parrillero: *¿Qué onda cómo vas?*

Yo: *Pues ya mero acabamos, y tú que tal*

Vicente, parrillero: *Igual ya casi, andamos acá limpiando, luego la basura y ya estuvo*

Yo: *No posta bien... ¿Oye y ya cuanto llevas acá?*

Vicente, parrillero: *Tengo cuatro años, empecé igual que tú, como garrotero, pero un día de repente me dijeron pásate a ayudar a la cocina y en ese entonces no sabía casi nada, nada más llevo y digo ¿¡qué onda?! , ¿¡ahora qué hago o qué?!*

Yo: *¿Y cómo le hiciste?*

Vicente, parrillero: *Es que aquí así es, tienes que aprender, y ya ves, ya tarde aquí, pero te acostumbras (entre risas)*

Para llegar a jefe de piso hay que conocer cómo funcionan todos los puestos, así que no es raro verlos tomando pedidos, montando mesas, charoleando, o hasta cobrando, ya que saben que tampoco es fácil llegar hasta donde ellos están, por lo que expresan con gran orgullo su actividad cuando se les pregunta sobre ello, de los atributos que poseen, están el dictar ordenes, un salario promedio de \$6000 más propinas y poder consumir alimentos y postres que otros empleados no, sin embargo, tampoco están exentos de momentos de estrés y cansancio, sino que entregan resultados a la gerencia y son responsables directos del día en turno, además, la relación entre ellos y los demás trabajadores no siempre era la misma, ya que algunos podían tener ciertas fricciones y con otros una mejor relación, dando opiniones buenas y otras no tanto.

Yo: *¿Cómo fue empezaste acá?*

José, jefe de piso: *Pues veras mi buen Sam, yo trabajaba en un puesto de comida allá en México, luego me vine para acá y pedí trabajo, como todos, presente mis papeles y*

primero entre como cajero, así que aprendí todo lo que pude y después de un tiempo salió la vacante para jefe de piso.

Yo: ¿Y que necesitas para ser jefe de piso?

José jefe de piso: De entrada que haya una vacante sino como, y tienes que saber todo o casi todo lo referente a restaurante, luego te hacen un examen y si lo pasas ya te quedaste.

Yo: ¿Y cuánto tiempo llevas? como jefe de piso yo ya tengo cuatro años y es interesante porque conoces todo tipo de gente y puedes hablar con ellos.

También hay opiniones sobre los jefes de piso de varios miembros de restaurante, aquí algunos de ellos.

*Llegué a entablar una amistad con mis jefes de piso los cuáles además de ayudarme a realizar mejor mi trabajo, me aconsejaban y expresaban su estimación hacía mí, así que pude analizar sus conocimientos no solo en lo que aparentaban sino que en la manera en que me orientaban. Logré identificar que para ese cargo se requería de conocimiento general, desde el área de covacha hasta el área de caja y trato al cliente. Respeto el trabajo de mis jefes de piso porque me demostraron que si tienen conocimiento de su trabajo y de cómo tratar a un compañero. **Alicia, ex garrotera***

*Son buenos para su trabajo y están dispuestos a dar todo por la empresa aman su trabajo. **Leticia, ex garrotera***

*Pues si los sabes tratar son chidos, aunque a veces si se pasan y nada más te traen de encargo o te traen de acá para allá, aunque he visto que a ellos también les llaman la atención. **David, ex ayudante de cocina.***

En cuanto a las vendedoras, algunas de ellas poseían ya un largo tiempo, no negaban que su trabajo era pesado, pero encontraban cierto gusto por la interacción con el cliente, incluso con varios de ellos se llegaba a establecer una relación de larga data; en ocasiones podían decir que no les gustaba su trabajo y otras veces mostrar más disposición, pero aun así continuaban en la empresa, tampoco es como si hubieran querido trabajar aquí como propósito inicial pero las circunstancias así se dieron y cuando menos lo esperaron, ya habían pasado varios años, pero así como hay cosas malas, consideran que también hay cosas positivas.

Carmela, vendedora: *Así es el trabajo pero ya después le agarras el modo, y pues conoces a varios clientes, yo ya tengo a los míos y cuando vienen ya saben y preguntan por una y se siente bonito.*

Yo: *¿y ahorita no hay clientes tuyos?*

Carmela vendedora: *Si, hay una pareja, no tiene mucho que se fueron, y cuando vienen si dejan algo de propina. Ves a ese señor de allá, tiene años viniendo, es doctor, y en navidad a veces deja \$200 o hasta \$500 de propina a las meseras, entonces cuando viene todas se lo andan peleando.*

Muchos ingresaron porque la oportunidad se presentó, tal vez suene obvio, pero el tiempo pasa y mucha gente entra y otra se va, ir mencionando cada una de estos puestos deja ver que hay motivos y formas de pensar distintas, por ejemplo: de los cajeros, algunos llegaban por temporada y luego se iban, uno de los cajeros que más tiempo ha estado encontró interés en postular para jefe de piso, así que no era extraño verlo ayudando a garroteros, meseras o fuente, y tenía buen desempeño en todo ello, ya que había aprendido varias cosas, cuando recién yo ingrese a trabajar, sino me dice que era cajero, hubiera pensado que era también jefe de piso, aunque hasta el momento seguía ocupando el puesto de cajero.

¿Y qué pasa con los garroteros? De los garroteros que han ingresado, estos lo hacían de manera temporal durante el periodo vacaciones; es decir, de junio a agosto o durante fechas importantes como de octubre a diciembre y cuando terminaban su contrato podían quedarse más tiempo o irse, algunos como ya se ha explicado, asistíamos los fines de semana. De todos los cargos, las y los ayudantes de mesera o garroteros eran quienes más rotaban en diferentes puestos, se podían encontrar en comedor, línea, bufet, bar, cocina o hasta en la bodega de alimentos, un parrillero podría encargarse de la covacha o línea, pero no de bufet y menos de montar mesas, los garroteros si lo hacían, además son el puesto que mayor rotación posee, también sabían que su actividad no estaba totalmente definida, y ante la interrogante de considerar su actividad importante, ellos consideraban que sí, aunque también afirmaban que era bastante cansado como lo muestran los siguientes testimonios.

*Si, los garroteros eran ayudantes generales en toda el área de Restaurante, en lo particular puedo decir que aprendí las actividades desempeñadas por una mesera, actividades del área de covacha, del área de fuente, del área de bar, entre otras más. Si algún compañero del área de restaurante o bar no asistía, podía ser fácilmente suplantado por un garrotero, por lo que en muchas ocasiones llegué a laborar en varias áreas. **Alicia, ex garrotera***

*Si, las actividades que me tocaba realizar y ayudar a mis compañeros, eran muchas y pesadas. **Leticia, ex garrotera***

*Obvio wey, somos los que nos llevamos más chinga, porque en si ya viste que el trabajo no es muy difícil está medio papita, si le agarras el modo, pero es dos tres de cansado. **Armando, ex garrotero***

*Es que no es de que te guste es lo que te toca, lo malo es que luego te llevas tus chingas y no te pagan más, o te tocan clientes medio especiales como ahorita ¡mira!, la gente es bien puerca ve como dejaron las mesas, así deben dejar las de su casa. **Karina, garrotera (limpiando una mesa)***

El garrotero Pedro tenía bastante habilidad en lo que hacía, y en realidad se sentía cómodo en su puesto ya que a él no le interesaban las responsabilidades de un jefe de piso, un parrillero o hasta un cajero, hacer lo mismo no era una mala idea, ya que tenía comida y los compañeros lo apreciaban, sin embargo, ante sus ojos, los jefes no reconocían su trabajo, y ante la presión y saturación de actividades que le encomendaban termino por renunciar después de más de un año. Otras garroteras no se sentían tan atraídas por su cargo, pero tampoco querían responsabilidades más grandes así que de algún modo ser garrotera (o) era el puesto indicado, algunos garroteros si aspiraban a ser parrilleros o empezar como ayudante de cocina pues sentían interés, y cuando terminaba su jornada se quedaban algunas horas más para aprender cómo se preparaban algunos platillos.

Si de la cultura laboral se retoma lo que para los miembros de Sanborns representa en el sentido que José G Vargas plantea (2011), en torno a experiencias, matriz cultural e ideología, el argumento es que cada uno de ellos expresa su ocupación haciendo énfasis en que su rol es donde más te cansas, más completo, o que casi nadie lo puede realizar,

poniéndose como una pieza central de su saber hacer en el proceso de trabajo, pero expresándolo desde su individualidad y no tanto como grupo, pues de esas experiencias, tampoco se descarta que una competencia interna pueda surgir para demostrar que turno es mejor, o quien es más rápido montando mesas o quien termina primero su turno.

No hay un discurso explícito de la empresa o un pensamiento similar entre los trabajadores, aunque si hay una serie de rumores que se expanden y ocasionan un ambiente difícil para trabajar; el personal más añejo no necesita que le digan que hacer, pues asume que ya saben su trabajo, pero ese saber hacer es monitoreado y evaluado, así que el discurso se deja a un lado y se resaltan acciones más concretas, y aunque el rechazo no siempre es manifiesto, sus actos delatan que recibir órdenes o un mal trato no es del agrado de nadie, sin embargo, lejos de mantener una actitud en oposición, se tornaba más como un reto para cumplir las actividades pues de no hacerlo el trabajo se acumularía, teniendo en cuenta que el cliente es un factor presente.

Por otro lado, hay otros puestos que desatan un nivel de competencia más abierto como las vendedoras, debido a que a mayor venta, mayor propina y comisión, por eso a la par de una breve ayuda entre compañeras, también ponían límites en los clientes que pudieran quitarles otras vendedoras, haciéndose de palabras o aclarando que esa no era su mesa, aunado a esto, las vendedoras se distinguen por los colores del uniforme, ya que cada ocupación tiene una indumentaria distinta, vendedoras en trajes coloridos, garroteros con guayabera amarilla, cocina, fuente, bufet, loza y parrilla todos de blanco, azul o gris, cajeros de azul marino y camisa blanca al igual que jefes de piso subgerencia y gerencia todos con saco, corbata y pantalón azul marino o gris, al igual que las mujeres a excepción de la corbata; con base en todos estos elementos, cito lo siguiente.

La cultura laboral se relaciona con la organización y las relaciones del trabajo y el capital: una cultura que tiene que ver con las jerarquías y los diferentes colores de los uniformes; con los comedores y las comidas diferenciadas; con los lockers, con los baños, con las formas de comunicación a través del lenguaje oral, las señas o los ruidos con las herramientas de trabajo y con otras actividades que generan costumbres y relaciones sociales dentro del proceso laboral. (Vargas Hernández 2011, p.75)

Los más jóvenes, sin grandes compromisos, tienen la elección de renunciar ya que no encuentran un desarrollo personal que satisfaga sus aspiraciones o también por la carga de trabajo y el nivel de estrés producido, tal vez existan algunos que gusten pasar a otros puestos, pero en ese lapso solo se registró un caso. Quienes ya tienen un largo tiempo mantienen una relación más o menos estable con los jefes, buscan saludar y mantener buenos términos con la gerencia, asimismo, la posición puede cambiar de garrotero a bufet en un inicio, o de meseras a cocineros, pero casi nunca en mandos intermedios en adelante, además, se vislumbra competencia y fricciones entre iguales y con los jefes es algo más discreto; y si bien el salario puede ser un argumento que se solicite a gerencia, el esquema de propina amortigua esa sugerencia, pues al ser un ingreso diario se consigue solventar gastos, tampoco hay una ausencia en el aumento salarial pero esto es algo que se arregla de forma individual según el desempeño y el juicio de la gerencia.

6.2 El discurso y las prácticas

El discurso y los rituales de bienvenida son parte importante en las organizaciones a fin de que se logre coincidir con la empresa, ya se explicó el proceso por el que se pasa recién se ingresa, se muestran las áreas del lugar y parte de los compañeros, se conoce a los jefes y se aprenden las diversas tareas según el cargo/rol dispuesto, así se comienza a llevar a cabo el trabajo durante el tiempo que vayas a permanecer. En ningún momento se hace alusión a los valores que rigen a la empresa o su historia, lo importante es que aprendas a hacer bien lo que te corresponde, aquí no hay palabras de aliento, algún tipo de discurso, acción motivadora u otros aspectos que pretendan ensalzar las mejores cualidades del lugar; sin embargo, en términos prácticos, los roles, la autoridad, la comunicación, el control y la flexibilidad apuntan a disponer de la mejor forma del personal disponible, a fin de entregar al cliente un buen servicio sin generar un costo extra para la empresa, también se ha argumentado que la estructura a pesar de ser multifuncional, no deja de ser jerárquica.

La actividad laboral se queda en el espacio laboral; es decir, la empresa no hace actividades o un plan de convivencia que refuerce el compañerismo, todo se resume a trabajo, no obstante, muchos miembros principalmente vendedoras se destacan por dos cosas: la primera es que en momentos especiales como los días festivos, (septiembre,

día de muertos, navidad etcétera) buscan dialogar con la gerencia para que se les permita personalizar su ropa o pintar su rostro acorde a la ocasión, cosa que si es permitida, la otra es la nostalgia con la que se recuerdan ciertas prácticas de la gerencia anterior, ya que hace al menos 4 años, cada inicio y fin de año se preparaba una convivencia exclusivamente para empleados, pero al cambiar la gerencia, estas se anularon, dando por terminado ese tipo de actividades y centrándose en aspectos más concretos como el trabajo y menos discursivos o actos innecesarios; testimonios son varios, se muestran algunos de quienes recuerdan con cierta nostalgia aquellas épocas.

Conversación 1

Violeta, vendedora: El gerente actual a veces es bastante estricto, pero a mi casi no me dice nada, es que yo si me porto bien (risas)

Yo: A mí tampoco me dice casi nada, ¿ya cuánto tiempo tiene acá el jefe?

Violeta, vendedora: Huuy para que te cuento, ya tiene varios años, aunque antes de él ya había otro gerente, pero se jubiló o lo cambiaron, ya no recuerdo bien.

Yo: ¿y qué tal era el anterior gerente?

Violeta, vendedora: Era totalmente diferente, era más amable en su trato, cada fin de año hacía una comida solo para nosotros los empleados, era padre eso, pero cuando llego éste cambio todo, ves ahorita como trae al personal.

Conversación 2

Beatriz, fuente: ¿Tons que mi Sami si vas a participar con el aguinaldo?

Yo: Si claro, la otra semana te traigo las cosas, ¿y quiénes van a participar?

Beatriz, fuente: Los de siempre ya sabes, hasta el gerente también se animo

Yo: ¿Ora? Yo pensaba que no participaba en nada de eso

Beatriz, fuente: Cuando lo agarras de buenas no dice que no, nomás porque a ti ya no te toco conocer al otro gerente, era bien diferente y hasta la convivencia y el trato con él también, con él no había tanto problema para estas cosas.

Yo: ¿Y con el de ahorita?

Beatriz, fuente: Ya viste como es, es todo distinto, pero que se la va a hacer, bueno tampoco es que sea un tirano, pero ese tipo de cosas a él no le gustan mucho.

Las conversaciones dejan ver que tanto gerencia y subgerencia, apuntan a entregar buenos resultados, dictar órdenes y decisiones, eso se esperaba, ya que a ellos correspondía que el trabajo se llevara a cabo, y en todo momento se les encontraba ajustando personal, cambiándolos de puesto si era necesario, supervisando el ingreso de la mercancía, firmando documentos, reuniéndose con otros gerentes o pidiendo rendición de cuentas a jefes de piso, con esto se quiere llegar a que los mismos atributos de los roles gerenciales permiten disponer del personal logrando reafirmar su posición, no es solo que exista un control de forma explícita, sino que, este se logra mediante las adscripciones del mismo cargo, aunque esto suscita opiniones no siempre favorables hacía ellos como las siguientes:

*Lo que más me desagradaba era la actitud de prepotencia de mi sub gerente y la manera en cómo se expresaba con la mayor parte del personal a su cargo, humillándolos y ofendiéndolos cuando les llamaba la atención. **Leticia, ex garrotera***

*Respecto a la subgerente, también logré apreciar el vasto conocimiento que poseía en el desempeño de cualquier actividad. Respeto y admiro el esfuerzo y constancia del quien fue mi sub gerente, porque su conocimiento fue resultado de años de trabajo, casi una vida entregada a esa empresa. Desgraciadamente mi sub gerente era déspota y ofensiva, no trataba al personal con respeto, sin embargo, gracias a su exigencia y trato despectivo hacía mi persona, logré realizar actividades que ella ni yo creía que podía lograr. Guardo con agradecimiento la actitud retadora de mi sub gerente. **Denise, ex vendedora***

*Del gerente puedo decir que era amable y empático. Ayudaba a las meseras, garroteros, parrilleros y jefes de piso cuando observaba que estábamos en problemas. En ocasiones no manejaba correctamente sus emociones y desquitaba su enojo con todos pero por lo demás me llevo un gran recuerdo de él. **Alicia, ex garrotera.***

La organización con ayuda de sus mandos directivos, tendrían el propósito de encaminar sus objetivos en ayuda de estos, pues la disposición de gerencia y subgerencia implica todo un proceso, es decir, la trayectoria que se han formado a lo largo del tiempo ha

hecho dedicar parte de su vida a una organización como en el caso de los jefes de Sanborns, además, los atributos que conlleva un puesto de mayor importancia y responsabilidades implica una perspectiva distinta de ver las cosas, considerando estos aspectos, de un rol directivo se espera la capacidad de planificar, predecir y controlar, esto hablando de un modo impersonal o entendiéndolo de manera más abstracta, ya que no olvidamos que estas posiciones están ocupadas por individuos concretos con sus propias motivaciones que pueden resumirse en los siguientes puntos

- Deseo de realización, de obtener resultados
- Remuneración superior que suele manifestarse en retribuciones muy superiores a las recibidas por los demás roles (participación en beneficios como congresos con gastos pagados, entre otros)
- Prestigio social, manifestado en la estimación por la sociedad. La remuneración es símbolo de prestigio, al permitir adoptar modos de vida específicos.
- Poder, esto es capacidad de controlar la conducta de otras personas que por su situación en la empresa deben obedecer. Esto significa mayor disposición de información y capacidad de maniobra en los cauces de comunicación y autoridad. (Lucas Marín et al, 2013, p. 247).

Con base en este análisis, es claro que no es lo mismo trabajar más de ocho horas siendo garrotero o vendedora ganando el salario mínimo, que hacerlo siendo gerente, pues si bien las responsabilidades son más grandes, los beneficios también, entonces hay puntos de contraste, en primer lugar porque la relación con los demás miembros no era tan amistosa y las ordenes tampoco se recibían de buena gana, además, las muestras de estimación social se daban con mandos de igual o mayor rango como otros gerentes o administrativos, de esta forma, en los roles directivos se encuentra una mayor disposición de interiorizar una cultura en favor de la organización destacando más por sus prácticas que por su discurso, debido a que “estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión así como en las actividades propias de la vida cotidiana” (2013, p.304).

6.3 Informalidad

Dentro de los sucesos y acciones cotidianas, en ciertos momentos debían cooperar inevitablemente, debido a que al ser un espacio con interacciones directas y constantes, de algún modo hace que las experiencias sean compartidas inevitablemente, pero muchos aspectos que construyen y reconstruyen la experiencia cotidiana son también aspectos que los mismos trabajadores se han encargado de crear debido al conocimiento de su cargo o a la necesidad de cooperar al menos de manera momentánea.

Algo que permite aminorar el trabajo es el intercambio de ayuda. Para las personas que trabajan en la mañana, el fin de turno es un acto más individual, ya que no se necesitaba mucha limpieza o cooperación para salir a tiempo, caso contrario al turno de la tarde, pues la mayoría debía terminar a tiempo para alcanzar el transporte nocturno, en este sentido, todos estamos “en el mismo barco”, así que ver a garroteros, cocineros o parrilleros ayudando no era extraño. Por ejemplo, del personal de fuente, había una señora de aproximadamente 45 años y con dificultad podía cargar cosas pesadas, necesitaba ayuda de otros compañeros para tirar su basura, a cambio de esa ayuda, en ocasiones ella podía guardarte un poco de comida o algo para tomar, esto más que ser una especie de agradecimiento era un intercambio, ya que la limpieza era diaria.

El proceso de limpieza era tardado y laborioso, algunas vendedoras lograban salir antes y tomar el transporte con los empleados del área de tienda ya que ellos salían un poco más temprano, de hecho, personal de tienda y restaurante casi nunca compartían transporte, el resto del personal de restaurante eran los últimos en terminar. Otro punto importante es que durante esta actividad se permite poner música, así que el trabajo es menos tedioso, emergen algunas bromas, gritos y actitudes menos rígidas. Al terminar el turno y en espera del transporte, todos se alistaban para irse, se cambiaban, platicaban con algunos compañeros o dormían mientras viajaban, en ocasiones cuando uno de los jefes -principalmente subgerente- iba en el transporte, la actitud relajada y de una plática más amena desaparecía y se tornaba en un silencio prolongado.

Era inevitable la formación de grupos para ayudar, aunque esa ayuda no era una característica de los miembros más que cuando fuera realmente necesario, aunque había miembros que hablaban con la subgerencia de manera más relajada y con algunos

no tenía esa relación y era con quienes se portaba más estricta, sumado a esto, también existían grupos en el que algunos no se llevaban bien con otros, entre vendedoras, jefes de piso con subgerencia, parrilleros con jefe de piso, garroteros con cocina etcétera, otros solo se mantenían al margen evitando problemas, pero la gran mayoría argumentaba que no había un sentimiento de compañerismo y “tu debías arreglártelas solo”, así que por un lado podías escuchar a miembros decir que todos nos debemos ayudar y por otro, no hacer lo que predicaban e incluso hablar a espaldas de otros; en otras palabras, la falta de compañerismo y los chismes eran también parte del día a día.

La formación de estos grupos emergía a la par de las relaciones formales en la organización, debido a que en el desarrollo de la actividad, las relaciones cara a cara eran constantes a tal punto de que la impersonalidad del cargo se llegaba a olvidar, aunque no por eso dejó de ser un factor importante, por tal motivo, la conformación de relaciones informales puede tener aspectos tanto positivos como negativos, entre las funciones favorables a la organización se citan las siguientes.

- Son un factor de integración que evita la competencia extrema
- Disminuyen la monotonía aburrimiento y la fatiga mediante ayuda o bromas
- Facilitan la comunicación creando otras vías diferentes a las formales
- Hace menos ajeno el trabajo al dar un factor emocional de integración en la empresa, proporcionar seguridad, mitigar la impersonalidad e incluso posibilitar cierto grado de independencia. (Lucas Marín et al, 2013, p. 278).

Existe un problema, al ser formaciones de carácter informal, por su misma naturaleza, ocasionaba disfunciones que podrían perjudicar a la organización como el surgimiento de numerosos canales informales de comunicación que llevaran a los rumores o problemas en el proceso de trabajo, también se aceptan los puntos favorables ya mencionados, debido a que las bromas, algunas risas o comentarios fungían como un aliciente que aminoraba la monotonía y el cansancio. Por otro lado, era difícil vislumbrar manifestaciones continuas de compañerismo, no había una ausencia total de apoyo, pero el discurso y las acciones eran contradictorias ya que, por una parte, tenías ayuda de un compañero y otras veces no, aunque realmente lo necesitaras, o bien podías

presenciar la falta de acuerdo para decidir cómo se iban a distribuir las actividades del día; quien estaría adentro y quien afuera.

Otro factor a mencionar es que, si bien la competencia podía conseguir terminar actividades en menos tiempo o atraer más clientes, también era probable que los conflictos se volvieran más fuertes como el caso de las vendedoras, las cuales tenían discusiones por ver quien se quedaba con más clientes, o los cocineros peleándose porque sus instrumentos de trabajo desaparecen u otros parrilleros tomaban parte del alimento que no era suyo.

¿Es posible hablar de grupos informales al haber rotación laboral? Si es posible, y se justifica retomando algunos argumentos de Lucas Marín et al (2013, p.280), es decir, los grupos informales se producen de forma espontánea, pero la duración y la cantidad de esas personas podía variar ya que en ese estudio la conformación era de 3 a 5 personas, lo que desde los trabajos de Elton Mayo llamo grupo natural, no obstante, estos no se desarrollaban más allá de 6 personas y se desintegraban una vez concluido el propósito, al no haber propósito o al ser separados por intervención de jefes de piso, subgerencia o gerencia, por tal motivo, a estos grupos no se les permitía tener un desarrollo que fortaleciera las relaciones, de llegar a suceder, entonces se hablaría del grupo familiar el cual oscila entre 10 a 30 personas con mayor solides en las relaciones y duración de meses a un año, cosa que aquí no existía, el último se le denomina grupo organizado, en este caso el espectro de miembros abarcaría a todo el personal, con gran influencia, capacidad de dirección y planificación, algo muy lejos del lugar investigado.

Cualquiera que sea la definición conceptual de la organización, desde formaciones sociales complejas con una estructura diseñada racionalmente (Mayntz, 1992) o puntos de encuentro donde se permiten realizar prácticas institucionalizadas (Montaño, 2004) o espacios estructurales donde se establecen relaciones de poder (Ibarra, 1994) no pueden suprimirse los aspectos informales puesto que, en este espacio su función permitía aminorar la carga de trabajo o reducir las tensiones y el estrés, aunque también se puede hablar de acciones de la empresa a cargo de mandos intermedios para así desarticular una posible cohesión que signifique un problema, de otro modo no se entendería el constante control para impedir una cohesión de grupo más duradera en el

tiempo. Si se agrega otro factor a los intereses de la empresa, sería que la rotación laboral fungiría a su favor, ya que la poca permanencia también imposibilita generar nuevas relaciones o extender las que existen en su forma primaria o natural ya que no hay continuidad o creación de valores alternos y prácticas más sólidas que hagan contrapeso a la empresa.

*Lo que más me gustaba era el ambiente con mis compañeros y los retos que se presentaban al resolver conflictos, aunque también había poca disposición de compañerismo, bueno, de ayuda. **Leticia, ex garrotera***

*El ambiente de mi antiguo trabajo era muy estresante, ya que la demanda del servicio era en ocasiones demasiada y se le exigía al personal cubrir lo requerido, así que en muchas ocasiones el personal no soportaba tanta presión y se llegaba a ser violento con otros compañeros. **Aurora, ex garrotera.***

*Me fui porque si te llevas una buena chinga, aunque no hay problema con eso we, el pedo es como te tratan luego los jefes, se portan bien ojetes o sino también los clientes, a veces se ponen bien especiales. **Ángel, ex garrotero.***

Capítulo VII

Conclusiones

Esta investigación permitió conocer a una de las empresas más fuertes en México, la cual ha pasado por varias etapas a lo largo de su historia; la investigación abarcó, en primera instancia, el funcionamiento interno de la empresa y las características que posee. La experiencia personal como investigador permitió el acceso y lograr no solo presenciar las acciones que en la empresa suceden, sino compartir experiencias a través de una participación directa con los empleados y una reconstrucción de hechos o circunstancias; esto permitió identificar, describir y comprender las prácticas de la organización y el punto de vista que tienen los trabajadores que forman parte de ella.

Por otra parte, los datos teóricos que se encontraron para formar esta investigación articulan las interrogantes planteadas en este trabajo, aclarando posteriormente que la organización no opera de forma arbitraria, pues toda su planificación parece estar predeterminada. Los objetivos de Sanborns son claros y enfocados al cliente, deben generarse las condiciones para que el personal muestre la mayor disposición. Se pudo identificar una estructura bastante flexible y práctica, pues todo el personal podía y debía desempeñar diversas actividades; sin embargo, no deja de ser una estructura bastante verticalizada, ya que a pesar de que la polivalencia de los trabajadores se da hasta en los cargos más altos, siguen existiendo jerarquías, pues la toma de decisiones recae en la gerencia y subgerencia, y estas no se consultan a la mayoría de los miembros involucrados, lo que muchas veces provoca desconcierto y molestia.

En la contratación no solo se formaliza la relación laboral, sino que se estipulan las condiciones en las que se llevara a cabo; es decir, se marcan las reglas, sin embargo, se pudo comprobar que al momento de trabajar van surgiendo cosas no estipuladas en la contratación. Ahora bien, el proceso de trabajo requiere de respuestas inmediatas, y cada una de esas partes necesita llevarse a cabo de manera correcta, específica, según los criterios de la organización, por lo que se deben hacer las cosas como fueron planificadas; es decir, hay movimientos establecidos y medición de tiempos.

Apartando la sección teórica y poniendo énfasis en el aspecto empírico, el proceso de adaptación del trabajador se ejecuta en la práctica, con la ayuda de un trabajador del mismo rango, el cual enseña lo necesario, olvidando la parte teórica, esto genera una serie de interrogantes que surgen durante el proceso de trabajo, pues al no existir un manual o documento que especifique las actividades de cada rol, se pueden añadir más tareas y aumentar la carga de trabajo, lo que flexibiliza aún más las actividades de los miembros, a esto se agrega la ausencia de un proceso de inducción que use diversos recursos para hacer una exposición de lo que es Sanborns, su historia, sus objetivos y otras cosas que competen al trabajador.

Se identificó que los mandos intermedios son un elemento clave, en este caso los jefes de piso, ya que ellos se encargan de monitorear y dictar las instrucciones, es decir, funcionan como el puente que sirve de intermediario entre trabajadores y gerencia, por lo que el control no requiere de complejos criterios para evaluar y el control mediante mecanismo simples como la vigilancia, permite reforzar el mando de manera inmediata, no obstante, si bien existe una constante presencia de mandos intermedios, no determina por completo la situación que se desarrolla en todo el proceso, pues las reacciones se manifiestan de diversos modos, a veces de forma disimulada, alentando al trabajo, llegando tarde, intercambiando comida y en menor medida en enfrentamientos directos.

Control no implica necesariamente resistencia, si bien los intereses no siempre son los mismos, las razones de un nascente conflicto pueden ir cambiando, por lo que no siempre se presenta una relación causa-efecto entre el control y la resistencia, ya que resulta ser un “estira y afloja” que se va entrelazando y construyendo una especie de acuerdo para mitigar las situaciones que van surgiendo, incluso se puede argumentar que entre el control y la resistencia, existen diversas estrategias e incluso aprobación por parte de los trabajadores, en otras palabras, el control no necesariamente lleva a la resistencia, sino que pueden surgir otro tipo de estrategias que se renegocien según el momento dado y todos los miembros que estén involucrados.

La propina juega un papel importante, pues es el incentivo que más motiva a los trabajadores, ya que al ser un ingreso diario permite costear diversos gastos, incluso cobra más relevancia que el salario base, dado que el salario es insuficiente, por lo que

la propina resulta fundamental; sin embargo, la organización también sale beneficiada pues tiene el control total y es quien se encarga de recolectarla y repartirla entre todos los miembros de restaurante. Para los miembros de más tiempo, las vacaciones, reparto de utilidades o vales de despensa, figuran dentro de las cosas más relevantes, pero aspectos como el bono de puntualidad o desempeño, no poseen la misma importancia, ya que su jornada laboral no es precisa y el desempeño depende de quién lo esté observando y evaluando.

Otro punto por tratar es la nula actividad sindical, ya que durante el tiempo que estuve trabajando, nunca se supo quién era el delegado o a que sindicato estábamos afiliados, eso quiere decir, que Sanborns trabaja con contratos colectivos de protección patronal, cabe hacer mención, de que nunca se dio alguna intervención o dialogo directo con los trabajadores; de hecho, la opinión de los miembros era bastante heterogénea, pues va desde el desconocimiento hasta la poca atención sobre cómo funciona en la resolución de conflictos. Un rasgo importante en este aspecto es que muchas situaciones se resuelven por vías menos formales y más por acuerdos informales de manera individual y no colectiva, así no entorpecían las actividades de la organización, por el contrario, se evitaba el papeleo o algún gasto para la empresa.

El perfil del trabajador de Sanborns no es el mismo en todos los puestos, ya que cada rol tiene sus propias características, ese podría ser su primer rasgo, los trabajadores jóvenes son principalmente garroteros ya que no sobrepasan los 30 años y como mínimo tienen 17 años, son quienes diversifican más sus actividades y los que más rotación laboral poseen, aunque es donde se encontraron grados de escolaridad más altos, específicamente seis casos de miembros con una carrera en curso, de los cuales 4 de ellos eran garroteros, pues este rol era el que único que se ofertaba para fines de semana y en donde se contrataba de manera más rápida.

Cabe destacar, que el personal de mayor tiempo no se concentra en un rol en específico, pues estos se encuentran en casi todos los puestos, como el chef, el sub chef, lava loza, la persona de fuente, el jefe de bar, las vendedoras, dos jefes de piso, la gerencia y la subgerencia; por otro lado, en el caso de las vendedoras solo se encontraron mujeres que en su mayoría sobrepasan los 35 años y han permanecido un largo tiempo en la

empresa, casi todas son madres de familia y con al menos 3 años de permanencia, su escolaridad es principalmente secundaria, aunque también hay de preparatoria; en otras actividades como parrilla, encontramos tanto hombres como mujeres, mayores de 24 pero menores de 45 años, de igual modo, su escolaridad va desde la secundaria, seguido de preparatoria y solo uno de ellos con formación universitaria.

Las personas en cargos de mayor importancia como gerencia, subgerencia y jefes de piso, muestran una menor rotación laboral, la formación que poseen es preparatoria como máximo grado de escolaridad y muchos de los aspectos llevados a cabo por la organización como la evaluación, la vigilancia y la apropiación de la propina surgen desde aquí, además, su presencia e interacción es constante, y al mismo tiempo genera opiniones y actitudes diversas en los demás trabajadores.

Una idea general es que el trabajador o miembro de Sanborns valora su actividad, reconoce que lo lleva a cabo es importante en cada rol que ocupa el personal, siempre encuentran un momento para dar razones sobre por qué su actividad es más importante que las otras, pero también es consciente de que su actividad es física y mentalmente desgastante, de largas jornadas, de un sueldo no tan alto, pero que se compensa con las propinas, admite que es casi imposible negarse a las órdenes que se les dictan, algunas veces valoran las interacciones con los compañeros, otras veces encuentran un sentimiento de competencia, hostilidad y falta de compañerismo; también hay que mencionar que en ciertos momentos del día, abiertamente dicen sentirse cansados y desearían poder dejar su trabajo.

La rotación laboral es bastante frecuente y hay varios factores, tales como el bajo salario, competencia entre compañeros, demasiada carga de trabajo, estrés, actividad poco atractiva, excesivo control por parte de los jefes y mal ambiente de trabajo, asimismo, factores como la edad, el grado de escolaridad o las expectativas, juegan un papel importante, ya que son personas con un máximo de 35 años, con secundaria o preparatoria a veces inconclusa que mantienen la idea de poder mejorar su situación, incluso de poder concluir estudios truncados o buscar retomarlos, razón por la cual deciden abandonar su actividad.

Quienes permanecen más tiempo manifiestan querer cambiarse de trabajo o buscar algo distinto, pero después de expresar su deseo, saben lo que implicaría, pues otro trabajo se traduce a iniciar desde cero, con poca certidumbre de insertarse rápidamente al mercado laboral, los estudios solicitados en un nuevo puesto, la edad y el tipo de actividad a desempeñar, es decir, la escolaridad y la edad dificultan el cambio de actividad, y de llegar a insertarse, no cambiarían mucho su situación debido a que estarían en puestos con un perfil acorde a sus características, además, gran parte de los miembros también argumentaba que debido a su edad se volvería algo más complicado, en otras palabras, hay aspectos estructurales que impiden mejorar las condiciones laborales en otros lugares.

Las prácticas informales también encuentra cabida, debido a que genera soluciones más rápidas y no conlleva la formalización de algún acuerdo que implique un proceso más largo por parte de la administración estas prácticas son hechas entre compañeros y cargos de mayor jerarquía, ya sea para solucionar algún conflicto, un evento o situación inesperada, aminorar la carga del proceso de trabajo o cubrir vacantes momentáneas por alguna ausencia. La informalidad también se hace presente en las interacciones, debido a que en lo cotidiano las relaciones se volvían menos protocolarias y contribuían a aminorar el ambiente laboral, pero también a generar cooperación momentáneamente; sin embargo, no llegaban a cristalizarse en otro tipo de objetivos como el de unirse para hacer manifiesta su inconformidad ante el trato de los cargos superiores o fortalecer el sentimiento de compañerismo, pues la rotación laboral, la intervención de los jefes y la competencia lo impedían, por supuesto, no se descarta el aspecto formal como factor clave en la conformación de la organización, pero formalidad e informalidad se mantienen como dos aspectos presentes.

Sanborns en teoría es un lugar con roles asignados, pero en la práctica, las actividades llegan a ser tan diversas que se termina conociendo otras áreas debido a la flexibilidad del trabajador, con salario mínimo compensado con la propina, con un horario establecido más allá de lo permitido, en otras palabras, la flexibilidad como práctica cotidiana es un elemento que se mantiene presente en amplios aspectos del trabajo.

Referencias

- Colegio de México. (2015). *Nueva Historia Mínima de México*. México: Colegio de México, A.C.
- América economía. (19 de julio de 2019). *Estas son las 500 Empresas más grandes de Latinoamérica 2019*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com>
- Arancibia Fernández, F. (2011). FLEXIBILIDAD LABORAL: ELEMENTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES PARA SU ANÁLISIS. *Revista de Ciencias Sociales*, 39-55.
- Arnold-Cathalifaud, M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Cinta Moebio*(32), 90-108. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n32/art02.pdf>
- Bagundo, G. (24 de julio de 2017). *Tratados Internacionales. Del GATT al TLCAN: México cumple 32 años de desregulación y apertura comercial*. Obtenido de La Izquierda Diario: <https://www.laizquierdadiario.com/Del-GATT-al-TLCAN-Mexico-cumple-31-anos-de-desregulacion-y-apertura-comercial>
- Bensusán, G., & J. Middlebrook, K. (2013). *Sindicatos y Política en México: cambios, continuidades y contradicciones*. México: FLACSO.
- BMV. (17 de febrero de 2021). *Bolsa Mexicana de Valores*. Obtenido de <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/estadisticas/GSANBOR-5227>
- Braverman, H. (1984). *Trabajo y Capital Monopolista*. México: Nuestro Tiempo.
- Burawoy, M. (1982). *El consentimiento en la producción. Los cambios del Proceso productivo*. Barcelona: Colección arte y trabajo de arte gráfico.
- Carmona Dávila, D. (01 de 01 de 2023). *El grupo Carso de Carlos Slim toma el control de TELMEX*. Obtenido de Memoria Política de México: <https://www.memoriapoliticademexico.org/Efemerides/12/09121990.html#:~:text=El%20Grupo%20Carso%2C%20dirigido%20por,mil%20757.6%20millones%20de%20d%C3%B3lares>.
- CEPAL. (mayo de 2019). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. CEPAL,OIT. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44604-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-futuro-trabajo-america-latina-caribe>
- CONASAMI. (9 de mayo de 2019). *México el país con peor desempeño y a la zaga salarial de los integrantes de la OCDE*. Obtenido de Comisión Nacional de los Salarios Mínimos: <https://www.gob.mx/conasami/prensa/mexico-el-pais-con-peor-desempeno-y-a-la-zaga-salarial-de-los-integrantes-de-la-ocde?idiom=es>
- Concepto. (26 de abril de 2023). *Organizaciones lucrativas y no lucrativas*. Obtenido de <https://concepto.de/organizaciones-lucrativas-y-no-lucrativas/#ixzz7x8OLr17S>
- de la Garza Toledo, E. (2000). Flexibilidad del Trabajo: discurso y construcción social. *Región y Sociedad*, XII(19), 51.
- de la Garza Toledo, E. (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.

- de la Garza Toledo, E. (2005). Introducción: Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado. En *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina* (pág. 224). CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Elizalde Hevia, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. A. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>
- ENOE. (27 de diciembre de 2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Documentacion>
- EXPANSIÓN. (2019). *Las 500 empresas más importantes de México*. Obtenido de <https://expansion.mx>
- Foursquare. (2 de diciembre de 2022). *city guide*. Obtenido de <https://pt.foursquare.com/v/sanborns/4c48973e0f5aa5933dc48176?openPhotoId=514089fee4b05b1de9d3f418>
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la Modernidad*. Madrid: Alianza editorial.
- Giddens, A., & W. Sutton, P. (2018). *Sociología*. Alianza Editorial.
- Giglia, Á., & Robles, J. (2015). Precaridad laboral y derechos negados en un sector de la economía informal. En O. G. Jorge, *Ciudad y ciudadanía. Hacia una resignificación desde el contexto mexicano*. México: Porrúa.
- Global Media. (4 de septiembre de 2017). *Propinas principal base de ingreso laboral*. Obtenido de www.globalmedia.mx.
- Google. (2 de diciembre de 2022). *google maps*. Obtenido de <https://www.google.com.mx/maps/search/angelopolis/@19.0278917,-98.2338604,16z>
- Grupo Carso. (2019). *Informe anual*. México. Obtenido de <https://www.carso.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/2019.pdf>
- Grupo Carso. (2020). Obtenido de <https://www.carso.com.mx>
- Grupo Carso. (2022). *Informe anual*. México. Obtenido de <https://www.carso.com.mx/wp-content/uploads/2023/04/I.A.-Carso-2022-V.8.pdf>
- Grupo Sanborns. (2019). *Informe anual*. México. Obtenido de <http://www.gsanborns.com.mx/pdf/2019/IA-GRUPO-SANBORNNS-2019.pdf>
- Grupo Sanborns. (2020). Obtenido de <http://www.gsanborns.com.mx/index.html>
- Grupo Sanborns. (2021). *Informe anual*. México. Obtenido de <http://www.gsanborns.com.mx/pdf/2021/IA-GRUPO-SANBORNNS-2021.pdf>
- Hernández Castro, J. J. (2008). *Abuso corporativo laboral: el caso Walmart*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316. Obtenido de URL: <http://www.jstor.org/stable/2393392>
- Ibarra Colado, E. (1994). Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto, estrategia, estructura y evento. *Cuaderno de relaciones laborales*(4), 183-203.
- Ibarra Colado, E. (1999). Los Saberes Sobre la Organización. *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*, 95-154. Obtenido de www.aeo-uami.org
- INEGI. (16 de julio de 2019). Obtenido de Censos Económicos: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Documentacion>
- INEGI. (16 de julio de 2019). *Censos Económicos. Puebla*. Obtenido de Secretaria del Trabajo: <https://stp.puebla.gob.mx/web/content/13350>
- Köhler, H.-D., & Martín Artiles, A. (2010). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*. Madrid, España: Delta, Publicaciones universitarias.
- Lezama Rodríguez, E. A. (2014). Flexibilidad laboral como determinante de la contratación y las condiciones de empleo en México de 2007 a 2012. *ACTA SOCIOLOGICA*(63), 71-97.
- Lucas Marín, A., García Ruiz, P., & Llano Aristizábal, S. (2013). *Sociología de las Organizaciones, Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Fragua.
- Marx, K. (2009). *El Capital Tomo I (Vol. 2)*. México: Siglo XXI.
- Mayntz, R. (1992). *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial (Segunda ed.)*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Montaño Hirose, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Montaño Hirose, L. (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. *Gestión y Política Pública, CIDE*, 14(3), 465-495.
- Murillo, J., & Martínez, C. (2010). *Investigación Etnográfica*.
- OCDE. (2019). *Organización para la Cooperación y el desarrollo económicos*. Obtenido de Hours worked: <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (15 de febrero de 2019). *América Latina y el Caribe en deuda con la calidad del empleo*. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_671577/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (13 de febrero de 2019). *El gran problema del empleo en el mundo: Las malas condiciones de trabajo*. Obtenido de OIT: <https://www.ilo.org>

- Organización Internacional del Trabajo. (febrero de 2019). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo*. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_670569.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama Laboral 2020. América Latina y el Caribe*. Lima, Perú: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_764630.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (7 de febrero de 2023). *Informalidad y pobreza laboral lastran a mercados de trabajo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de OIT en América Latina y el Caribe: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_867505/lang--es/index.htm
- Pacheco, E., de la Garza Toledo, E., & Reygadas, L. (2011). *Trabajos atípicos y precarización del empleo*. México: Colegio de México.
- Padilla Martínez, A., Hernández Cansino, C., & Ríos Estrada, R. (2015). Los estudios organizacionales en América Latina: un diagnóstico con base en la difusión del campo de estudio en Colombia, Brasil y México. *XX Congreso internacional de contaduría, administración e informática*. México, D.F. doi:<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/17.08.pdf>
- Pérez Ramírez, R. (2013). Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en México. *Espacios públicos*, 16(37), 113-140. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67628073007>
- Reino Aduanero. (23 de diciembre de 2021). *TLCAN*. Obtenido de <https://reinoaduanero.mx/tlcan/>
- Sánchez, E. (27 de septiembre de 2019). *Estas son las empresas que generan más empleos en el país*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx>
- Silva Arciniega Arce, R. (2014). *Culturas Organizacionales y Nuevas Formas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas Manufactureras del Estado de México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Slim Helú, C. (2 de marzo de 2020). Obtenido de <https://carlosslim.com>
- STPS. (enero de 2020). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*. Obtenido de Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral: http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detalle/perfil_puebla.pdf
- Szlechter, D. (2014). La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 138-157. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29030101008>
- Szlechter, D., Solarte pazos, L., Cristina Teixeira, J., Feregrino, J., Isla Madariaga, P., & Alcadipani, R. (2020). Estudios Organizacionales en América Latina: hacía una agenda de investigación. *RAE, revista de administración de empresas*, 84-92. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200202>
- Tejeda, C. (19 de mayo de 2019). *Sanborns, mejor que sus pares en la Bolsa mexicana*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx>

- Teorías administrativas. (25 de octubre de 2018). Obtenido de Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales.: <http://teoriasadministrativasl.blogspot.com/2018/10/teoria-de-las-organizaciones-como.html>
- Tohaira, L. (1983). *El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones*. Madrid: Alianza.
- Vargas Hernández, J. (2011). *La Culturocracia Organizacional en México*. Berlin: Académica Española.
- Vargas Hernández, J. G. (2008). Teoría Institucional y Neoinstitucional en la administración internacional de las Organizaciones. *Visión del Futuro*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471005>
- Vite Pérez, M. Á. (2002). Flexibilidad y regulación laboral: una reflexión sociológica. *Revista Bancomext*, 362-367. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/25/9/RCE.pdf>
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de cultura Económica.
- Weeks, D. (s.f.). *Control organizacional: interacción, roles y reglas*. Obtenido de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Sociologia_Organizaciones/Pdf/Unidad_04.pdf
- Winslow Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, Lima, Río de Janeiro, Caracas, México: El Ateneo.
- Yelp. (3 de diciembre de 2022). *Yelp*. Obtenido de <https://www.yelp.com/biz/sanborns-angelopolis-puebla?hrid=c-TZxROYCZWdcimKMXYWg>
- Zalpa, G. (2002). La Cultura en las Organizaciones Empresariales. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, VIII(15), 9-33.

Anexo de términos utilizados en el área de restaurante

- Charolear. Llevar los alimentos y las bebidas en una charola para entregarlos a los clientes que lo solicitaron.
- Comanda. Hoja donde se anota el pedido y se lleva a la cocina para entregar al chef lo que se ha solicitado.
- Covacha. Es el área donde se llevan la loza, el plaque, el vaso, las tasas y las servilletas sucias para ser lavadas, en este lugar se ubica principalmente a garroteros y lavalozas.
- Estación. Mini cocina que se encuentra en los comedores donde puedes encontrar loza, plaqué, vaso, tasa, azúcar, mermelada, hielo y un pequeño lavabo.
- Estar camote. Se refiere a que en un momento dado, la carga de trabajo es tanta por estar atendiendo comensales, preparando alimentos, llevando loza, limpiando mesas, que se está demasiado ocupado.
- Línea. Es el lugar donde específicamente se dejan los platillos y las bebidas que se van a entregar a los comensales, esta es una parte de la cocina
- Loza. Es la vajilla utilizada donde se sirven alimentos, hay cerca de diez tamaños diferentes según sea el alimentos solicitado, lo loza también incluye las tazas de café
- Levantar muertos. Una vez se terminan los alimentos, la loza sucia y los vasos debe ser recogidos, a esta loza sucia se le llama muertos
- Servicio. Consta de colocar una servilleta cubiertos y tasa para una persona, si son dos personas, entonces son dos servicios, y así sucesivamente.
- Palangana. Tina para llevar la loza, vaso y taza sucia, esta se debe vaciar en el área de covacha
- Plaque. Son los cubiertos que se utilizan para los alimentos o para preparar café, estos constan de una cuchara sopera, cuchara cafetera, tenedor y cuchillo
- Tronco. Una vez terminada la jornada la propina dejada por el cliente es recogida por las vendedoras y entregada a los jefes de piso, ellos se encargan de repartirla a todo el personal una vez terminado el corte de ventas del turno, a esto se le llama tronco.