



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**El pensamiento administrativo y su relación con la configuración
productiva en la industria refresquera en México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

Mónica González Hernández

Comité Tutor

Tutor principal:

Doctor Jorge Ríos Szalay
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

Doctora Marcela Hernández Romo
Universidad Autónoma Metropolitana

Doctor Enrique De la Garza Toledo
Universidad Autónoma Metropolitana

Ciudad de México, febrero de 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Tadeo, recuerda siempre que te amo.

A mis padres, Armando y Maru por su gran ejemplo de honestidad y trabajo.

A Sabina y Alberto.

A mi familia.

El pensamiento administrativo y su relación con la configuración productiva en la industria refresquera en México.

CONTENIDO

Introducción y definición del problema	(8)
Metodología	(12)
Capítulo I. Marco teórico	(17)
El pensamiento administrativo	(17)
Entorno teórico de la configuración productiva	(29)
Capítulo II. Caracterización de la empresa estudiada	(54)
Caracterización de la corporación	(54)
Caracterización de la embotelladora	(57)
Situación financiera de la empresa	(70)
Caracterización de otros modelos de negocio de la empresa	(86)
Sostenibilidad en la empresa analizada	(90)
Capítulo III. Configuración productiva de la empresa estudiada en relación con el pensamiento administrativo	(104)
<i>Configuración del corporativo y las técnicas administrativas</i>	(107)
Organización del trabajo	(107)
Relaciones laborales	(124)
Perfil de la mano de obra	(125)
Tecnología	(128)
Cultura laboral y gerencial	(129)
Principales técnicas administrativas aplicadas en el corporativo	(132)

<i>Configuración de la planta productiva y las técnicas administrativas</i>	(139)
Organización del trabajo	(139)
Relaciones laborales	(153)
Perfil de la mano de obra	(156)
Tecnología	(157)
Cultura laboral y gerencial	(159)
Principales técnicas administrativas aplicadas en la planta productiva	(162)

Configuración productiva de los centros de distribución y las técnicas administrativas
(167)

Caracterización del trabajo de prevendedores y vendedores	(167)
Prevendedores	(168)
Vendedores	(173)

Configuración productiva en el proceso de trabajo de ventas y distribución

	(175)
a.Ventas	(175)
Organización del trabajo	(175)
Tecnología	(181)
Relaciones laborales y perfil de la mano de obra	(184)
Cultura laboral y gerencial	(185)
b.Distribución	(185)
Organización del trabajo	(185)
Relaciones laborales y perfil de la mano de obra	(190)
Tecnología	(192)
Cultura laboral y gerencial	(195)

Principales técnicas administrativas aplicadas en los centros de distribución	(196)
---	-------

<i>Relación entre las técnicas administrativas y la configuración productiva</i>	(202)
Capítulo IV. Conclusiones	(217)
Bibliografía y fuentes consultadas	(240)
Apéndice	(248)
Anexo	(259)

Índice de Cuadros, Gráficas y Diagramas

Cuadros

Cuadro 1. Número de plantas de producción, centros de distribución, rutas de distribución y marcas en México	(80)
Cuadro 2. Ventas, Margen bruto, Margen de utilidad de operación, Margen de flujo de efectivo de operación y Margen neto	(83)
Cuadro 3. Número de tiendas misceláneas	(90)
Cuadro 4. Tres componentes de las acciones de sostenibilidad 2017	(100)
Cuadro 5. Grandes técnicas y prácticas administrativas	(105)
Cuadro 6. Cursos que ofrece el Centro de Estrategia y Desarrollo	(113)

Gráficas

Gráfica 1. Crecimiento y ventas de la embotelladora	(81)
Gráfica 2. Inversión en activos de la empresa	(82)
Gráfica 3. Rendimiento del capital accionista	(84)
Gráfica 4. Rentabilidad del capital invertido y volumen de flujo operativo	(85)
Gráfica 5. Dividendos y precio por acción	(86)

Diagramas

Diagrama 1. Organización del corporativo	(108)
--	-------

Diagrama 2. Tensiones en la estructura por la creación o introducción de nuevos productos	(110)
Diagrama 3. Matriz de Cuadro de Mando Integral	(134)
Diagrama 4. Trabajadores de la planta de producción	(140)
Diagrama 5. El proceso de producción en relación con otros procesos de trabajo	(141)
Diagrama 6. Proceso de producción del envasado en botellas retornables	(143)
Diagrama 7. Proceso de embotellado para productos no retornables	(144)
Diagrama 8. Proceso de embotellado en aluminio (latas)	(145)
Diagrama 9. Primera fase de la cadena de producción	(146)
Diagrama 10. Proceso de desencajonado y descapsuladores	(146)
Diagrama 11. Prelavado para botellas retornables	(147)
Diagrama 12. Inspección visual	(147)
Diagrama 13. Lavado de botellas	(148)
Diagrama 14. Llenado de botellas	(148)
Diagrama 15. Inspección post llenado y codificado	(149)
Diagrama 16. Final de la cadena de producción	(149)
Diagrama 17. Presiones directas e indirectas al prevendedor	(171)
Diagrama 18. Puestos de trabajo en los centros de distribución	(179)
Diagrama 19. Cuadrante de la organización del trabajo	(225)

Agradecimientos

La investigación que presento es fruto de las inquietudes académicas que me han acompañado por años. Diversas preguntas en torno al trabajo de las personas han destacado en mi trayectoria académica. La formación adquirida en la Facultad de Contaduría y Administración me ha permitido descubrir que el campo de la administración está directamente relacionado con las preguntas que me inquietaron previamente en mi formación como socióloga y he aprendido que la Administración, como disciplina, ofrece una multiplicidad de preguntas aún no exploradas que de ser estudiadas podrían robustecer el conocimiento en relación con el campo de estudio administrativo.

La experiencia metodológica adquirida con la investigación ha sido muy satisfactoria al acercarme a diversos grupos de trabajadores que compartieron directa o indirectamente su forma de vida de donde tomé algunos elementos para la investigación y les agradezco profundamente por haberme regalado su tiempo.

El trabajo que presento es la conjunción de una serie de acontecimientos que han impulsado mi formación académica. La Facultad de Contaduría y Administración me permitió contar con grandes maestros para la elaboración de este trabajo, el doctor Jorge Ríos Szalay con quien he recorrido gran parte de mi camino por la facultad y del que he aprendido invaluable conocimientos sobre la teoría de la administración y de la organización, cuyo apoyo ha sido fundamental para continuar mi carrera académica. La investigación desarrollada no hubiera sido posible sin la guía de dos eminentes sociólogos, la doctora Marcela Hernández Romo y el doctor Enrique De la Garza Toledo quienes me han compartido y transmitido sus valiosos conocimientos que han significado horas de trabajo y reflexión para fortalecer mi formación. La participación del doctor Antonio Barba y la doctora Lourdes Marquina, enriquecieron la visión acerca del problema planteado en la última etapa del trabajo con su cuidadosa lectura.

La investigación no hubiera sido posible sin el apoyo de la beca otorgada por la Facultad de Contaduría y Administración, la cual valoro y agradezco a los miembros del comité institucional y al apoyo de la División de Investigación de la facultad que me ha cobijado a lo largo de esta investigación.

Septiembre de 2019

Introducción y definición del problema

La administración es una disciplina que surge a partir de momentos históricos concretos y constituye una nueva forma de organización en el ámbito económico, social y cultural; esta investigación surge del interés, en un primer momento, de relacionar la administración en tanto que disciplina con la forma en que se llevan a cabo realmente los procesos de trabajo que la misma pretende influir. El trabajo es una acción que ha sido estudiada desde múltiples y diversos ámbitos en distintas temporalidades y diversos espacios geográficos. Así, por ejemplo, los estudios sobre el trabajo en América Latina emprendidos por la sociología, según la explicación de Abramo (2002) estuvieron marcados por los diversos acontecimientos políticos, económicos y sociales que ocurrieron en el continente en la segunda mitad del siglo XX.

La administración tiene una conexión central con el trabajo de los hombres, pues en el mundo contemporáneo es una parte esencial del engranaje de la sociedad y nos brinda la posibilidad de encontrar nuevos caminos que nos permitan, como lo determinamos al inicio de este estudio, analizar su relación con la implementación de los procesos de trabajo que han sido objeto de estudio durante algunas décadas.

Para la sociología del trabajo, éste es un objeto de estudio tan amplio que ha requerido segmentaciones para comprenderlo. Uno de estos segmentos es el referente a los modelos de organización y producción del trabajo en torno a los diversos procesos que se implementan según el espacio laboral al que se haga referencia.

De acuerdo a lo sostenido por De la Garza (2006), destacado investigador de esta rama sociológica, desde la década de los años ochenta los estudios sobre los modelos de producción y de industrialización se ha considerado un tema central. En América Latina la vanguardia estuvo encabezada por trabajos que Touraine realizó en el continente y por la difusión de trabajos como el de Braverman (1984), sobre los procesos de trabajo.

Diversos autores Abramo (2002) De la Garza (2002, 2012) Castillo (2002), argumentan que en los estudios acerca del trabajo, y más específicamente, sobre los modelos de producción, se adaptaron marcos teóricos como: la teoría francesa de la regulación, posteriormente las teorías sobre el toyotismo, lean production, y los nuevos conceptos de producción desde la teoría alemana, Kern y Schuman (1984), la especialización flexible y finalmente la teoría del *industrial governance*.

En América Latina, el estudio de los procesos de trabajo se articula con “los espacios en la relaciones industriales¹, la reproducción y el mercado de trabajo, los sindicatos y los empresarios, el sistema político y el Estado” (De la Garza, 2002); además de los recientes

¹ El campo denominado “relaciones industriales” es considerado desde la disciplina de la administración una de sus áreas naturales de aplicación y de estudio, aunque hoy en día suele denominarse “administración de recursos humanos”, título que comprende la realización y estudio de esta función administrativa básica no sólo en el medio industrial, sino en cualquier ámbito de la economía.

estudios, sobre las estrategias de modernización empresarial en México, por lo tanto existe una importante producción académica en torno al ámbito laboral desde diversas perspectivas. Esta investigación pretende conectar el mundo real del trabajo con la disciplina administrativa, por lo tanto, pretende contribuir de algún modo y desde una perspectiva distinta al análisis de los procesos de trabajo, que fue uno de los ejes centrales al comenzar nuestra investigación.

Respecto a los procesos de trabajo, su relación con la tecnología, los encadenamientos productivos, la flexibilización y las estrategias empresariales de modernización han significado una conversión en la organización del trabajo; las estrategias empresariales, que desde nuestra perspectiva son los estudios directamente vinculados con la toma de decisiones y la administración, son vistos como los recientes (De la Garza 2002, 2012); en este sentido, el panorama por estudiar es amplio pues las formas de organización del trabajo implementadas en las empresas han permeado en nuestro país hasta las organizaciones públicas, lo que podemos considerar una señal de la importancia que las estrategias empresariales tienen en la organización del trabajo. Desde nuestra perspectiva, con fundamento en la investigación que realizamos para la obtención del grado de maestría, la administración en tanto que práctica es y significa la instrumentación de los procesos de trabajo (Horkheimer y Adorno, 1971) (Marcuse, 1985), es, en otras palabras, la realización, puesta en práctica o materialización de las estrategias empresariales, por lo que consideramos tiene una profunda conexión con la disciplina administrativa, pues esta, que es la fuente de nuevas técnicas y enfoques administrativos, puede llegar a determinar en alguna medida, o por lo menos influir, por dos vías las estrategias empresariales: por la vía de las políticas administrativas importadas de la casa matriz, en el caso de las empresas transnacionales, y por vía de las políticas gerenciales implantadas por los altos ejecutivos, se trate o no de compañías transnacionales. En ambos casos, es el mundo académico de las universidades, donde suelen formarse los ejecutivos, la fuente original, principal, de las nuevas técnicas y enfoques administrativos, fuente que a menudo es reforzada por las grandes firmas consultoras en administración y negocios y por los cursos impartidos por empresas especializadas en capacitación de ejecutivos o por cursos de formación continua dictados por universidades públicas y privadas.

En nuestro país los estudios en torno a los procesos de trabajo industriales se han realizado desde múltiples perspectivas siguiendo las pautas antes expuestas. Existe una multiplicidad de trabajos realizados en México sobre las formas de organización del trabajo en torno a la aviación, los ferrocarriles, la industria automotriz, la siderúrgica, las telecomunicaciones, la minería, la industria cementera, la electricidad (Contreras, 1998) (Bouzas, 1996) (Bensunsan, 1996) (Carrillo, 1993) (Leyva, 1995) (Melgoza, 1992). Estos trabajos reflejan que la organización de los procesos de trabajo está relacionada, como lo es en los procesos sociales, con el tiempo y el espacio en que han sido estudiados. Los procesos de trabajo están determinados por el tamaño de la organización, su giro económico, el tipo de actividad y los procesos económicos, políticos y sociales que estén aconteciendo en México y en el mundo

al momento de ser estudiados, como lo demuestra esta investigación. Los trabajos a los que hacemos referencia dan cuenta del cambio que ocurrió en México a partir de las dos últimas décadas del siglo XX como consecuencia del reemplazamiento del modelo de sustitución de importaciones y la reconfiguración económica del país. Recientemente podemos ver algunos estudios que reflejan formas de trabajo no clásico que cobraron importancia en las últimas décadas.

Las investigaciones realizadas sobre el cambio de los procesos de trabajo en México, ilustran que las nuevas formas de organización del trabajo que van adquiriendo importancia no están asociadas necesariamente con la implementación de tecnologías o salarios altos, aunado, a que una parte de los modelos de los procesos de trabajo son una especie de híbrido entre el taylorismo-fordismo y el toyotismo (Carrillo, 1993) en contraposición con algunos planteamientos que sostienen la aplicación de un solo modelo productivo (Womak 1990).

A partir de los trabajos a los que hemos hecho referencia, es posible señalar que en los años noventa fue evidente la reconfiguración de los procesos productivos, lo que planteó nuevas interrogantes acerca de su nueva configuración; nuestra investigación se desarrolló en un contexto en que la crisis del año 2008 nos planteó preguntas sobre la alteración o no de los procesos productivos al interior de las organizaciones.

Los modelos de producción que contienen los procesos de trabajo, como lo menciona De la Garza, no son totalmente involuntarios, “sino que se actualizan por las decisiones, interacciones, acuerdos o conflictos entre los actores diversos, no existen como simple resultado sino que ponen en juego estructuras, formas de dar sentido e instituciones” (2006b). Consideramos que parte de esas decisiones, interacciones, etc. están conformadas por el pensamiento administrativo; por ello, a través de la presente investigación nos proponemos encontrar evidencias de esta consideración.

Cada una de las corrientes teóricas administrativas se han estructurado desde distintas particularidades que las constituyen. En nuestra investigación nos propusimos en un principio analizar la relación entre el pensamiento administrativo y la implementación de los procesos de trabajo, y en el proceso de investigación comprendimos que éstos se insertan en los modelos de producción; sin embargo, el concepto de modelo de producción fue superado posteriormente por el de *configuración productiva* propuesto por De la Garza, que contiene la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la tecnología y la cultura laboral y gerencial; en palabras de De la Garza este concepto puede permitir profundizar en el modelo de producción y eludir los peligros del estructuralismo que considera que las estructuras se transforman sólo por ellas mismas sin considerar los sujetos colectivos. Dado que coincidimos a este respecto con este autor emplearemos su concepto en lugar del de modelo productivo.

Según hemos podido constatar, con base en una revisión de la literatura más pertinente, no hay investigaciones administrativas, ni sociológicas, ni de ninguna otra disciplina, que

estudien qué relaciones existen entre las técnicas y otras prácticas o enfoques administrativos propuestos por los estudiosos de la administración, que constituyen lo que denominamos “*pensamiento administrativo*” por una parte, y los modelos productivos que se emplean realmente en las industrias, por la otra; es decir, no se ha investigado específicamente qué tanto y cómo se aplican en las empresas conocimientos técnicos administrativos tales como la calidad total, la reingeniería de procesos, el cuadro de mando integral y la administración por objetivos; por ello, se desconoce cómo sienten, cómo aplican, cómo aceptan o rechazan, cómo adaptan, cómo impacta su trabajo, para bien o para mal, en suma cómo viven los trabajadores de las plantas industriales y los de oficina el empleo de tales herramientas administrativas.

Por consiguiente, consideramos necesario investigar teórica y empíricamente dichas relaciones con el fin de contribuir a su comprensión. Es así que nos hemos planteado como pregunta central de nuestra investigación la siguiente: ¿cuáles son las relaciones existentes entre el pensamiento administrativo contemporáneo y la configuración productiva en la industria refresquera en México?

Para poder responder la pregunta construimos paralelamente la configuración productiva de la empresa y determinamos a qué pensamiento administrativo haríamos referencia, por lo que fue necesario remontarnos al que surgió a partir de la segunda mitad del siglo XX e identificar las técnicas y enfoques administrativos contemporáneos que lo conforman.

El pensamiento administrativo moderno esta instaurado en un fenómeno de larga duración que es el capitalismo, no podemos ubicarlo fuera de esa estructura y debemos saber que es un fenómeno que se ha ido construyendo a lo largo de varios siglos hasta el tiempo actual, también es necesario verlo desde una perspectiva que Wallerstein llamaría el sistema mundo, lo que nos invita a situarlo en una zonas centrales en constante ascenso, primero en los Estados Unidos de Norteamérica, después en Francia y posteriormente en países como Japón, donde se instituyen nuevas formas de organización del trabajo.

También es preciso aclarar que la investigación está acotada al pensamiento administrativo industrial-empresarial moderno; es decir, aunque ahora existe una relación innegable entre esta teoría administrativa, que se desarrolló exclusivamente para atender a la necesidad de la gran empresa privada, y la teoría acerca de la administración pública, sólo me referiré a la administración que nace atendiendo a las necesidades empresariales e industriales en el siglo XX, denominada generalmente “administración de empresas” y que se mantiene como un conocimiento fundamental en la actualidad, pues las empresas se han posicionado como un ente fundamental que determina en buena parte el curso de la sociedad.

El pensamiento administrativo al que haremos referencia está caracterizado por el pragmatismo, el énfasis en los resultados y objetivos (Deming,1989) (Drucker, 1975) la calidad (Juran, 1990) (Ishikawa,1991), los tratados de la gerencia de las empresas (Koontz y Weihrich, 2003) la reingeniería (Hammer y Champy, 1994), el cuadro de mando integral

(Kaplan y Norton, 2001) el benchmarking (Camp,1993). Algunas de estas prácticas son conocidas como los nuevos enfoques de la administración y han contribuido a la implementación de los procesos de trabajo en la industria y con ello a la conformación de la configuración productiva.

Como lo hemos establecido en las líneas anteriores, para responder a nuestra pregunta de investigación abordaremos dos ejes fundamentales sobre los que nos interesa trabajar: el pensamiento administrativo y la configuración productiva en los cuales se integrarán perspectivas teóricas conformadas por la sociología del trabajo y la teoría de la administración.

Elegimos estudiar la embotelladora más grande del mundo pues consideramos es representativa de la industria refresquera en México y es una corporación que se encuentra dentro el rango de las empresas grandes en México, adicional a que el país se ubica como uno de los principales consumidores de refrescos y bebidas gaseosas, por lo tanto, constituye un objeto de estudio trascendental visto desde diversas perspectivas. El espacio en el que delimitamos la investigación es el centro del país, pues es donde se ubican algunas de las principales plantas productoras de refrescos y aguas gaseosas; el tiempo en el que está delimitada la investigación es con la finalidad de capturar lo acontecido con la crisis económica del 2008 a los años 2016-2017.

Metodología

La metodología que se aplicó en la investigación fue de tipo cualitativa, Taylor y Bogdan (2013) definen este tipo de estudios como aquellos en los que los investigadores desarrollan conceptos y no tiene como finalidad principal recabar datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas, en donde el investigador ve a los escenarios y a las personas desde una perspectiva holística tomando en cuenta el pasado y el presente de los fenómenos que se estudian. Consideran que los métodos cualitativos no pierden el aspecto humano de la vida social y permiten a los investigadores permanecer próximos al mundo empírico, además de ser estudios sistemáticos conducidos con procedimientos rigurosos, no necesariamente estandarizados. Hernández et al. (2014), Brayman (2016), coinciden en que el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados, en los que no se prueban hipótesis, sino que generalmente se crean durante el estudio o son resultado del mismo, siendo una metodología flexible, teniendo como propósito la reconstrucción de hechos y el desarrollo de la teoría.

En nuestro estudio utilizamos técnicas propias de la metodología cualitativa, realizamos la investigación por medio de entrevistas a profundidad y observación (Ver apéndice metodológico). Las entrevistas a profundidad son encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los

informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresadas con sus propias palabras en donde los entrevistados son informantes sobre los acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente además de proporcionar una idea amplia de una variedad de escenarios, situaciones o personas (Taylor y Bogdan, 2013), lo que nos permitió realizar la construcción y análisis de la configuración productiva de la empresa estudiada, en conjunción con la técnica de observación que nos permitió tener un acercamiento directo con el objeto de estudio. Los criterios para la elección de los entrevistados y su número fueron determinados por medio del establecimiento de informantes clave; realizamos un muestreo en cadena o por redes, también conocido como “bola de nieve” (Gray, 2004), que nos llevó a nuestros entrevistados. Bajo el criterio de saturación de información o también llamado por Hernández et al. (2014) “saturación de categorías” previsto en la metodología cualitativa, determinamos el número de entrevistas, éste criterio nos permite identificar cuándo es posible detener el número de entrevistas pues en las entrevistas realizadas ya no encontramos indicadores, información nueva o datos relevantes que aporten a nuestra investigación, la información brindada por los entrevistados se vuelve repetitiva, lo que nos permite identificar la validez de la información anterior, o cuando “se percibe que las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva” (Taylor y Bogdan, 2013). Otro criterio que nos permitió verificar la información fue la triangulación de datos al utilizar distintas fuentes y medios de recolección. Es preciso destacar que con el fin de no inhibir la espontaneidad y veracidad de las respuestas de los entrevistados, se les aseguró su anonimato. Es por esa misma razón que no solo no revelamos sus nombres cuando citamos sus palabras a lo largo de la tesis, sino que también evitamos en lo posible mencionar el departamento o unidad organizacional de su adscripción e incluso la fecha precisa de su entrevista.

El objetivo de la investigación es conocer las relaciones existentes entre las técnicas y prácticas administrativas que analizaremos a lo largo de la investigación – control total de calidad, reingeniería de procesos, cuadro de mando integral, administración por objetivos, benchmarking, administración del conocimiento y la tecnología y responsabilidad social empresarial- y la configuración productiva –organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra, tecnología, cultura laboral y gerencial- que pretendemos analizar. El objetivo mencionado comprende el análisis de las interacciones que ocurren entre las técnicas y la configuración productiva, y conocer cómo ocurre esa relación en cada una de las unidades que conforman la empresa analizada. Para alcanzar el objetivo planteado nos proponemos conocer cuáles son las técnicas administrativas operacionalizadas dentro de la compañía en las unidades que la comprenden, conocer la relación entre unas y otras, saber si una técnica influye a otra, si existe una técnica dominante y analizar cómo se ejecutan al interior de la organización. En la aspiración por alcanzar nuestro objetivo realizaremos el análisis de la configuración productiva que se presenta y nos proponemos conocer cuáles son sus particularidades distintivas que la caracterizan y que pueden darnos la oportunidad de teorizar sobre el modelo analizado y contribuir a la comprensión de la administración como

una disciplina que ha aportado diversas formas en las que se organiza el trabajo y un factor determinante en los sujetos que conforman las estructuras y sus interacciones.

La espacialidad planteada desde el inicio de la investigación nos permitió ubicar en el Valle de México y la zona conurbada nuestras unidades de análisis. La investigación se realizó en las tres grandes unidades organizacionales que componen la empresa que son: el corporativo, los centros de distribución y las plantas de producción. Los instrumentos de investigación que diseñamos fueron con base en las categorías que conforman la configuración productiva y las técnicas administrativas contemporáneas. En el caso del pensamiento administrativo lo clasificamos en lo que nombramos, grandes técnicas administrativas, integradas por el control total de la calidad, justo a tiempo, reingeniería, administración por objetivos, cuadro de mando integral, benchmarking, administración de la tecnología, administración del conocimiento y la práctica administrativa responsabilidad social empresarial. Algunas de las técnicas se componen por otras prácticas o enfoques administrativos asociados a las grandes técnicas. La configuración productiva la construimos a partir de categorías que la conforman, nos referimos a, la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la tecnología y la cultura laboral y gerencial. La primera categoría está compuesta por subcategorías en relación a la división del trabajo, supervisión y control, reglas formales e informales de cómo trabajar, estilos y niveles de autoridad y jerarquías de mando y formas de comunicación. La segunda está integrada por las relaciones formales entre jefes y trabajadores. La tercera se compone por las características con que deben contar los trabajadores para ser asignados al puesto de trabajo, en administración es similar a lo que se nombra descripción del puesto. La cuarta categoría tiene como cuerpo la utilización de las tecnologías en los puestos de trabajo y la quinta está conformada por las formas en las que las creencias, los valores y la estética influyen en el trabajo.

Esta investigación se enfrentó a limitaciones constantes para obtener información, sin embargo, estas fueron un estímulo para continuar con esta línea de investigación por la riqueza de experiencias obtenidas y la contribución que es posible hacer a los dos ejes rectores de la investigación. La más grande limitación fue la predominante actitud en pos de preservar la confidencialidad de la información acerca de la empresa por parte de su personal, particularmente de niveles directivos. Por ello, con el fin de lograr mayor confianza y apertura por parte de los informantes, nos vimos en la necesidad de velar los objetivos de nuestra investigación, presentándola como dirigida a determinar en qué medida y cómo se aplicaban las modernas técnicas administrativas en una corporación tan reconocida. La actitud respecto a la confidencialidad de la información nos impidió, entre otras cosas, acceder a documentos tales como organigramas, manuales de organización y de procedimientos, de mercado y de otros tipos. Por ello tuvimos que realizar un gran esfuerzo para compensar estos obstáculos con observación física y largas entrevistas con los empleados, algunas de las cuales sólo fueron posibles visitándolos en sus casas, para lo cual a menudo teníamos que estar agazapados cerca de sus lugares de trabajo, sobre todo en el

caso de los trabajadores de más bajo nivel. Así mismo, para entrevistar a los prevendedores y vendedores fue necesario seguirlos en sus rutas de trabajo. Un agravante que dificultó esta tarea fue que los trabajadores de los Centros de Distribución (CEDIS) y los de la planta de producción estaban permanentemente presionados en sus tiempos para atenderlos debido en muchas ocasiones a su carga de trabajo.

A partir de los dos ejes de investigación que hemos referido, el propósito de la tesis fue, realizar la construcción de la configuración productiva de la empresa otorgando importancia a las conformaciones objetivas y subjetivas al interior de la empresa; identificar en qué medida y cuáles son las técnicas administrativas que influye en la organización de la empresa y como lo hemos mencionado analizar la relación, la influencia, de las técnicas administrativas en la conformación de la configuración productiva.

La investigación está influida por el enfoque configuracionista desarrollado por De la Garza. En el trabajo analizamos las estructuras, las subjetividades y las acciones que constituyen la configuración de la empresa. Por lo tanto, elegimos una metodología que nos permitiera acercarnos al conocimiento de las categorías antes mencionadas y realizar una reconstrucción de la empresa y sus actores. También realizamos la construcción de las categorías administrativas analizadas para conocer la forma en que influyen objetiva y subjetivamente en los actores que componen la empresa. Por medio de las categorías que componen la configuración productiva pudimos identificar las estructuras que conforman el objeto de estudio, pero también analizamos las emociones, el sentido estético, los valores y razonamientos que la componen y constituyen la acción de los actores.

La investigación está estructurada en tres capítulos, una sección de conclusiones y un anexo metodológico. El primer capítulo es referente al marco teórico de la investigación, en el que se presenta la teoría y los antecedentes tanto de las técnicas administrativas a las que haremos referencia en la investigación como de la configuración productiva. Las técnicas y enfoques administrativos que se analizan en el primer apartado son el control total de la calidad, justo a tiempo, reingeniería de procesos, administración por objetivos, cuadro de mando integral, *benchmarking*, administración de la tecnología y el conocimiento y responsabilidad social empresarial. El segundo apartado contiene una revisión de las teorías que enmarcan, precedieron y conforman la teoría regulacionista donde se ubican los modelos productivos y posteriormente se argumenta la conveniencia de emplear la configuración productiva como uno de los ejes centrales de la investigación.

El segundo capítulo está integrado por la contextualización de la empresa que analizaremos, en el primer apartado presentamos las características generales de la industria refresquera en México y su entorno; en otro subapartado nos referimos a la estructura e historia de la empresa y finalmente hacemos una caracterización de la misma del año 2007 al 2016 a través de un análisis de datos en torno a sus reportes financieros, la composición del consejo

directivo, sus adquisiciones, número de empleados, expansión a otros mercados y programas implementados.

El tercer capítulo contiene la configuración productiva de los centros de distribución, el corporativo y las plantas de producción de la empresa en relación con las técnicas administrativas. En tres secciones presentamos las particularidades que componen la configuración productiva de las tres divisiones de la empresa, analizando elementos en torno a la organización del trabajo, la supervisión y el control, los estilos y niveles de autoridad, la comunicación, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la tecnología y la cultura laboral y gerencial y su relación con el pensamiento administrativo.

Posteriormente presentamos las conclusiones a las que arribamos con base en los capítulos previos y finalmente, presentamos un anexo metodológico de la investigación.

Capítulo I

Marco Teórico

Nuestro trabajo tiene dos ejes de análisis las técnicas administrativas y los modelos de producción. En primer término, nos referiremos a las técnicas administrativas contemporáneas, pues recordemos que el objetivo principal del trabajo es conocer en qué medida influyen en la conformación de los modelos productivos en un segmento de la industria refresquera de nuestro país, para posteriormente tratar el desarrollo teórico sobre los modelos de producción.

El pensamiento administrativo

En la investigación nos referiremos a la administración a partir de que se constituye como disciplina y no como una práctica cotidiana en la vida de los hombres desde sus orígenes, es decir, partiremos de la profesionalización de la práctica administrativa a partir del pensamiento² administrativo taylorista y fayoliano que la ubicaron como aquella que dirige las acciones de las organizaciones para el logro de objetivos en los distintos niveles de la organización, operacionalizando técnicas.

Establecer a qué técnicas administrativas nos remitiremos implica un problema en sí mismo, pues en la disciplina no existe una tradición teórica clara que nos conduzca sobre determinadas técnicas o teorías administrativas aceptadas o establecidas claramente entre los círculos académicos o entre quienes la ejercen en la práctica, pues la disciplina se ha concentrado en su ejercicio práctico. En nuestras latitudes este es un problema al que podría dedicarse un estudio, pues los traslapes entre las técnicas o las “corrientes” son frecuentes sin establecer límites claros.

A lo que se le conoce como teoría administrativa³, generalmente se le ubica en escuelas o corrientes que han sido clasificadas en diversos grupos en los libros de teoría de la administración, sin embargo, entre la diversidad de clasificaciones existen ciertas coincidencias fundamentales.

² Hablar sobre teoría de la administración implica entrar en un debate sobre la misma disciplina. Desde nuestra perspectiva hablar de teoría implica referirnos a la construcción científica del conocimiento. En la disciplina administrativa aunque han existido trabajos que pretenden la explicación de diversos aspectos de la administración como profesión o como un quehacer humano, es decir que teorizan, es claro que la mayoría de sus propuestas están enfocadas a generar conocimientos técnicos, por lo anterior en lo subsecuente preferentemente nos referiremos a la teoría de la administración como pensamiento administrativo. Este pensamiento administrativo en su mayor parte está enfocado en producir técnicas que conduzcan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

³ Insistimos en esta aclaración, porque aunque los sistemas de Justo a Tiempo y el Control de Calidad configuraron un nuevo modelo de organización del trabajo, desde la administración se pone particular énfasis a la práctica de las técnicas propuestas y en la mayoría de los casos no se realizan reflexiones que contribuyan a su estudio más allá de los resultados prácticos, aunque ha habido intentos por desarrollar trabajos que no tienen como eje principal la aplicación de alguna técnica administrativa sino la generación del conocimiento teórico, como el caso Simon, March o Mintzberg.

Se reconoce como primera corriente la administración “científica” de Taylor junto con Gilbreth, Gantt, Gulick, Mooney, Reiley, Brech y Allen; posteriormente la llamada escuela “clásica” que tiene como representante a Fayol, estas dos escuelas frecuentemente son asociadas en una sola corriente que lleva por nombre indistintamente alguno de los dos mencionados. Otros representantes de esta escuela asociados con Fayol son Urwick, Follet y Shelton.

Otra coincidencia o consenso, es reconocer que enseguida se encuentra la corriente de las relaciones humanas, iniciada por Mayo, Roethlisberger y Dickson dicha teoría es la que brinda importancia al comportamiento de las personas, los grupos y las organizaciones informales.

Con base en Koontz, Gvishiani (1973) considera que la tercera escuela fundamental es la “empírica” pues al caracterizarla menciona que está integrada por investigadores que definen la administración como estudio de la experiencia. Sus teóricos están ligados directamente con los consorcios norteamericanos entre ellos Drucker, Davis, Appleey, Dale, Sloan, Chandler, Symonds y Newman entre otros. En esta corriente se suelen conjuntar las investigaciones sobre todo aplicadas con su actividad como consultores de la administración y profesionistas destacados en el área.

La cuarta corriente fundamental, según Gvishiani, es la teoría de los sistemas sociales, que se concentra en el enfoque de sistemas de los problemas de organización de la administración, sus representantes ven a la organización como una coalición en colaboración. Sus representantes principales son Barnard, Simon y Selznik.

La teoría estructuralista es otro enfoque administrativo que es posible caracterizar. Es conocida como la escuela o corriente estructuralista y algunas veces es identificada como teoría de la burocracia; destacan como sus principales representantes a Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz y Amitai Etzioni.

Otra corriente identificada por Gvishiani es la llamada “escuela nueva de la ciencia de administrar” la cual se concentra en la investigación de los procesos de toma de decisiones por medio de métodos matemáticos y electrónicos, teniendo como planteamiento primordial elevar la racionalidad de las elecciones. Entre sus investigadores destacan Forrester, Thinbergen, Klein, Goldberger y Leóntiev.

El siguiente grupo es el perteneciente a la corriente conductual, conocida también como el enfoque del comportamiento de la administración, teoría del comportamiento o neo-humano relacionismo, el cual se refiere al comportamiento, el aprendizaje y la motivación; para el pensamiento administrativo es lo mismo que conductismo en la administración, es decir, lo que se deriva de la importancia de la conducta organizacional en la administración. Los principales representantes de esta son: Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Strauss y Sayles, Rensis Likert, Blake, Mouton y Víctor Vroom.

Los anteriores enfoques administrativos son las principales corrientes, iniciales, que van de la primera década de 1900 a la década de 1970 aproximadamente, los nuevos enfoques o técnicas no suelen clasificarse en escuelas como se hizo anteriormente, las técnicas que presentaremos a continuación, se encuentran dentro de la teoría neoclásica de la administración, también conocida como enfoque neoclásico. Comprende los llamados nuevos enfoques de la administración. En este último enfoque es en el que centraremos nuestra investigación pues representa las teorías y sobre todo las técnicas promovidas en las últimas décadas, aunque como lo veremos algunas de estas corrientes tienen su origen desde mediados del siglo XX. Las técnicas administrativas a las que nos referiremos han sido elegidas como resultado de una indagación en publicaciones recientes, planes de estudio y entrevistas a docentes donde aparecen como las técnicas y enfoques contemporáneos que pensamos hipotéticamente pueden influir en la práctica administrativa en relación con los modelos productivos en la industria refresquera en México.

La primera técnica a la que nos referiremos es el control total de calidad (CTC) instituida en la posguerra. Sus principales representantes e ideólogos de las técnicas que la conforman son Ishikawa, Deming y Juran. Ishikawa la nombra como una revolución conceptual en la gerencia. Fue en 1949 cuando se iniciaron las actividades sobre el control de la calidad, importando la teoría de control de calidad elaborada por Deming, promoviendo la idea de que los trabajadores y la empresa se unieran mutuamente (Ishikawa, 1992) con el objetivo de contribuir a la recuperación económica de Japón, por medio de la revitalización de la industria implementando talleres, desde la década de los años cincuenta, que llevaban por nombre Talleres de Estudio de Control de Calidad destinados a los supervisores.

En 1962, la junta editorial de la revista *Quality Control for the Foreman* llamó a las actividades de los talleres mencionados anteriormente Círculos de Control de Calidad (CCC). Posteriormente se publicó otra revista que fue auspiciada por los trabajadores y por los supervisores a partir de la cual se implementaron los CCC. Ishikawa (1992) menciona que la revista motivaba a los obreros a leer e intercambiar información y a procurar el desarrollo mutuo. Sobre el CTC menciona que “significa simplemente que hacemos lo que debemos hacer” (1992). De forma paralela en Japón se continuaron importando técnicas gerenciales que trataban el Control Estadístico de la Calidad planteadas por Deming que después fueron utilizadas en conjunto con los CCC. Las gerencias conocían los métodos sin convencerse hasta que Juran visitó Japón y se reconoció el control de la calidad como un instrumento de la gerencia. Hasta los años ochenta en las referencias a la calidad se hacía hincapié en el proceso de fabricación, sin embargo, Ishikawa menciona la necesidad de que se lleve a todas las áreas de la empresa, a todas las divisiones de la empresa y a todos sus empleados para que participen en el control de calidad; el mismo autor señala que “es equivocada la idea de que los CCC se formen para mejorar las condiciones de trabajo cuando no es así, se menciona que son con el fin de estudiar y se estudia con el fin de no repetir errores” (1992, 19). Ishikawa define a los CCC como “un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente

como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros” (1992, 133). Las ideas subyacentes en las actividades de los CCC que se realizan como parte del control de calidad en todas las empresas son: contribuir al mejoramiento de la empresa, respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar, ejercer capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades. Las pautas útiles para dirigir esas actividades son: autodesarrollo, servicio voluntario, actividades de grupo, participación de todos los empleados, utilización de trabajo, vitalidad y continuidad de las actividades de los CCC, desarrollo mutuo, originalidad y creatividad, atención a la calidad, a los problemas y a la mejora continua.

El control de la calidad “empieza con educación y termina con educación... el control de calidad es una revolución conceptual en la gerencia; por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todo los empleados, para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez” Ishikawa (1992,33), esta técnica propone educación y capacitación en control de calidad en los CCC, educación en CC para cada nivel, educación a largo plazo, educación y capacitación dentro de la empresa, además de proponer que la educación debe continuarse indefinidamente y que la educación formal es menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total porque los jefes deben enseñar a los empleados dándoles pautas generales, “tenemos que lograr que piensen y luego cambien sus maneras de pensar” (1992,35).

Al finalizar la exposición sobre esta propuesta de organización y las técnicas utilizadas, Ishikawa hace una crítica al movimiento cero defectos en los Estados Unidos argumentando que los defectos los atribuyen solamente al trabajador sin reconocer que la culpa pudiera estar en otro nivel dentro de la empresa.

En la década de los cincuenta ya había expertos, que intentaron introducir teorías de control de calidad en las empresas estadounidenses, Deming fue uno de los impulsores de esta técnica y para él la calidad significó ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes e implicaba un compromiso con la innovación y mejoras continuas, es lo que los japoneses llamarían *kaizen* y para Juran, uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto, sus técnicas fueron aplicadas en Japón donde existía la necesidad de perfeccionar los productos. Crosby es otro autor que se reconoce como parte del grupo impulsor del control de la calidad total, contribuyendo al perfeccionamiento de técnicas desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, el principio de administración que estableció fue “hacerlo bien a la primera vez y cero defectos”, esta propuesta provino del trabajo que desarrolló en diversas compañías estadounidenses. Los autores antes mencionados consideran a la estadística como un instrumento valioso, pero es Deming quien se conoce por su insistencia en el análisis estadístico.

Las técnicas más difundidas de los autores anteriores son los 14 principios propuestos por Deming para administrar la calidad; Crosby sugirió establecer como objetivo la práctica cero defectos como un estándar de dirección por medio de cuatro principios de la calidad y propone un proceso de calidad en 14 pasos; Juran propuso tres procesos básicos para lograr la calidad en la empresa, la planeación, el control y el mejoramiento de la calidad e Ishikawa impulsó el uso de herramientas estadísticas como el diagrama de causa- efecto, el diagrama de Pareto, la estratificación, la hoja de verificación, el gráfico de control y el análisis de correlación y dispersión y el establecimiento de los CCC que hemos tratado con anterioridad.

El sistema justo a tiempo, es otra propuesta que retoma el pensamiento administrativo. Al sistema *kan-ban* japonés se le atribuye desde la administración la alta productividad en las empresas japonesas como consecuencia de la reducción de costos que se ha logrado mediante el método justo a tiempo (JAT). La técnica consiste en que el proveedor entrega los componentes y partes a la línea de producción justo a tiempo para el ensamble; métodos muy similares reciben el nombre de inventario cero y producción sin inventario, pues proponen que los almacenes sean prácticamente inexistentes, lo que permite la reducción de costos en la organización. Para el funcionamiento correcto del JAT supone el cumplimiento de varios requisitos, el primero consiste en la muy alta calidad en las partes, pues una parte defectuosa podría detener la línea de ensamble; la segunda propone que las relaciones sean confiables y de plena cooperación con los proveedores; otra condición es la cercana ubicación de los proveedores respecto de la compañía, así como transporte confiable (Koontz y Weihrich, 2003).

El sistema justo a tiempo tiene su origen en el sistema productivo Toyota, basado en la producción en el momento preciso y la autoactivación de la producción y responde a la fabricación mínima dentro de una organización flexible atendiendo la demanda cambiante de los productos. Onho es el creador del sistema productivo toyotista en donde se inserta el JAT, como una de las técnicas necesarias para esta nueva forma de organización del trabajo. Se ha señalado que esta forma de organización del trabajo está inspirada en la organización de los supermercados estadounidenses donde el abastecimiento en los almacenes era indispensable para su adecuado funcionamiento: “lo ideal sería producir justo lo necesario y hacerlo justo a tiempo” (Onho citado por Coriat, 2011). El sistema justo a tiempo es uno de los pilares de la organización toyotista del trabajo, donde el obrero del puesto corriente se alimenta de las unidades necesarias para su propia fabricación, tomándolas del puesto inmediato anterior. Las unidades necesarias se toman en lotes, se introdujo una regla que consiste en colocar todos los insumos en una carretilla que deberá contener lo estrictamente necesario, en caso de algún desfase se detiene la producción, además de la introducción de medidas y dispositivos para la prevención de errores. Esta técnica permitió introducir la descentralización de algunas tareas e integrar el control de calidad. Así mismo, permitió innovar en las técnicas de planificación y optimización en la fabricación, haciéndose de abajo hacia arriba partiendo de los pedidos y los productos ya vendidos; el flujo de la información va de abajo hacia arriba lo que permite “cero existencias”; la información fluye por medio de

carteles con las indicaciones necesarias sobre los pedidos y las entregas y la reasociación de tareas (Coriat, 2011).

Desde la teoría de la administración se dice que el sistema JAT se impuso a los proveedores y se perfeccionó hasta lo que hoy se conoce como la administración de la cadena de abastecimiento, lo que permite disminuir los costos eficientemente en la empresa (George, 2005), introduciendo la técnica *kaizen* que se tradujo como mejora continua, el *pokayoke* para estandarizar los sistemas de ensamblaje y el *empowerment* delegando el poder y responsabilidades a los niveles más bajos de los trabajadores.

Otra de las técnicas ubicadas como contemporáneas es la reingeniería, propuesta por Hammer y Champy (1995) quienes mencionan que es “un nuevo modelo de negocios y un conjunto de técnicas que los ejecutivos y gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías con el fin de competir en un mundo nuevo... la reingeniería es volver a empezar, arrancar de cero”. Argumentan que la técnica que proponen es para ayudar a sus clientes, para que sus negocios permanezcan y cambiar métodos tradicionales que mantenían. Los autores provienen de la consultoría de empresas y su técnica, que fue propuesta al iniciar la década de los noventa, se concentra en lo que llamaron las tres fuerzas que están impulsando a la compañía, las tres C, clientes, competencia y cambio, que implica una nueva visión en la administración en la que los clientes asumen el mando, la competencia se intensifica y el cambio se vuelve constante. Consideran que las modas administrativas han distraído a los administradores de las tareas realmente necesarias. Proponen cambiar la división del trabajo de Adam Smith por organizarse en torno al proceso.

Para Hammer y Champy (1995) la definición formal de reingeniería es, “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” la reingeniería no es reestructurar ni reducir o rediseñar una organización y tampoco es lo mismo que reorganizarla, pues consideran que el problema viene de la estructura de sus procesos. La reingeniería comparte ciertos temas comunes con la calidad, pues ambas reconocen la importancia de los procesos y ambas comienzan con tomar en cuenta las necesidades del cliente y de los procesos. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie y se le asignan diversas funciones a una sola persona. En el rediseño de las organizaciones destacan las recomendaciones y puesta en práctica de acciones en torno a que varios oficios se combinan en uno, a los trabajadores se les asignan diversas funciones; toman decisiones ante situaciones específicas del trabajo pues la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo; los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después no se impone la linealidad; los procesos tienen múltiples versiones; el trabajo se realiza en el sitio razonable, integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes; se reducen las verificaciones y los controles se cambian por controles globales; la conciliación se minimiza, es decir existe

intercomunicación entre organizaciones o departamentos, y para solucionar procesos existe una persona que tiene toda la información a su alcance de los diversos departamentos, prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.

Sobre el nuevo tipo de trabajo se argumenta que cuando una compañía rediseña sus procesos ocurren distintos cambios entre los que destacan que: cambian las unidades de trabajo, de departamentos funcionales a equipos de proceso y es cuando un equipo “se une naturalmente para completar un trabajo”; los puestos cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional. Hammer y Champy (1995) mencionan que después de la reingeniería el trabajo se hace más satisfactorio y más remunerado porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje aunque son más exigentes y difíciles; el papel del trabajador cambia: de controlado a facultado, pues la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar medidas conducentes; la preparación del oficio cambia: de entrenamiento a educación, por lo que se recomienda contratar gente que pueda estar en distintos puestos para realizar diversas funciones; el enfoque de medidas de desempeño y remuneración se desplaza: de actividad a resultados; cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad; los valores cambian de proteccionistas a productivos; los gerentes pasan de supervisores a entrenadores; las estructuras organizacionales se modifican de jerárquicas a planas; la reingeniería considera que los ejecutivos se transforman de “anotadores de tantos” a líderes.

Para Hamer y Champy los cambios que ocurren cuando una compañía rediseña su proceso de negocio son en distintos aspectos porque el personal, los puestos, la administración y los valores están vinculados entre sí y existen enlaces entre “los procesos de negocio de la compañía: la forma en que se lleva a cabo el trabajo; oficios y estructuras; sistemas de administración y medición y su cultura: las cosas que valoran los empleados y en las cuales crean valores y creencias” (1992). Desde el tiempo en que estos postulados se difundieron se veía a la informática como un nuevo capacitador y se identifica al líder de las organizaciones como el elemento que rediseñará a la organización.

Otra técnica destacada del pensamiento administrativo contemporáneo es la administración por objetivos (APO). Con base en Odiorne (1975) es un sistema destinado a hacer funcionar la estructura jerárquica de las empresas, pues se ocupa del mantenimiento y crecimiento ordenado de una organización por medio de especificaciones acerca de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza al interior de la organización; hace depender el progreso de los dirigentes de los resultados que produzcan. Odiorne menciona que como sistema la APO, puede aplicarse a diversos puestos dentro de una organización desde supervisores de primera línea hasta puestos de asesoría técnica operando en todos los puestos el sistema básico que consiste en comparar los resultados obtenidos con las especificaciones de los puestos. De acuerdo con Odiorne, la APO es un medio para medir “el verdadero aporte” del personal administrativo y profesional; provee

soluciones al problema de la definición de las áreas de responsabilidad de cada una de las personas de la organización, ya sean responsabilidades conjuntas o compartidas. Para Odiorne “podemos definir a la administración por objetivos como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros”, en relación con la administración por objetivos, Koontz y Weihrich (2003) mencionan que no se entiende siempre de forma clara que es APO pues hay quienes la conciben como un instrumento de evaluación, otros como una técnica de evaluación o como una técnica motivacional y otros más la consideran como un instrumento de planeación y control. Según Koontz y Weihrich la APO es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. En la práctica consiste en que los mandos superiores formulan junto con sus subordinados, asesorándolos, los objetivos particulares que han de perseguir durante un periodo de tiempo predeterminado; por ejemplo, el siguiente año, para contribuir al logro de objetivos generales de su área y responsabilizarse para alcanzar lo que se han fijado a sí mismos, y se hacen revisiones periódicas para evaluar el grado de avance para evaluar el desempeño del subordinado. Las diversas actividades de la empresa se tienen que integrar en un sistema y según Koontz para que la APO sea efectiva hay que considerarla una forma de administración y no como una añadidura a la labor administrativa. Desde la visión de la APO el inconveniente que surge y que es necesario tomar en cuenta es que muchas veces se establecen metas cuantitativas que no son factibles de cumplir y que pueden provocar que los miembros de la organización recurran a conductas cuestionables. Algunos autores identifican a Drucker (1999) como el pionero en plantear las bases de esta técnica, sin embargo, no desarrolló toda la propuesta del sistema que hoy implica. El pensamiento de Drucker en torno a la administración por objetivos estaba encaminado en mayor medida a los puestos gerenciales, menciona que las tareas de los gerentes deben estar orientadas al éxito de la empresa, siendo su primordial objetivo.

El cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, propuesto por Kaplan y Norton, es una técnica contemporánea que integra el *empowerment* con los niveles directivos al relacionar la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados. Kaplan (2012) explicó que se “traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos eficaces, trabajadores motivados. De este modo, el cuadro de mando integral convierte a la estrategia en la tarea de cada uno.” El CMI es una técnica para medir la actividad y resultados de una organización para alinear la ruta que se seguirá con los objetivos, las iniciativas y los presupuestos. Para operacionalizarla es necesario monitorearla y guiarla para facilitar el *fadeback* y el aprendizaje. Los directivos de las organizaciones basadas en el CMI, deben

determinar si el camino a seguir por la organización es todavía vigente. El CMI trabaja para alinear y enfocar todos los recursos organizacionales hacia la implementación de la estrategia elegida. Con el acceso al CMI de todos los empleados de la organización, se amplifican las capacidades de identificación de problemas, se crean oportunidades y se comparte conocimiento (Kaplan y Norton, 2001). El CMI estimula los cuestionamientos al interior de la organización sobre el futuro y en paralelo permite el aprendizaje. Kaplan y Norton (2001) señalan que “es un estilo de gestión participativo y no autoritario” (2001, 401), es una herramienta para la implementación de la estrategia general de la organización.

El CMI consiste en “movilizar el cambio a través del liderazgo directivo, traducir la estrategia en términos operativos, alinear la organización con la estrategia, hacer que la estrategia sea el trabajo de todos y hacer que la estrategia sea un proceso continuo” (2001,16) Propone la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: la financiera, el cliente, el proceso interno, el aprendizaje y el crecimiento. Las empresas basadas en esta técnica utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar la ruta elegida en forma coherente y clara; permite que los elementos y los recursos que están presentes en una organización se perfilen hacia mejoras sustantivas y continuas.

El *benchmarking* es otra técnica administrativa contemporánea importante; propuesta por Camp (1993), se desarrolló en la empresa Xerox en los Estados Unidos de América, y busca determinar las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa; “es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje que asegura que se descubran las mejores prácticas de la industria, se analicen, se adopten y se pongan en práctica” (1993, 219). Camp propone cinco pasos esenciales que incluyen el qué quién y cómo se realizan las funciones en la empresa y menciona que “es un proceso positivo, proactivo, estructurado, que conduce a cambios en las operaciones y que con el tiempo logra un desempeño excelente y una ventaja competitiva” (1993,11). Camp define al *benchmarking* como “la investigación industrial o recopilación de información que permite al gerente comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías... es una nueva forma de establecer metas de operación” (1993, 13). Para Camp los beneficios de hacer benchmarking son que se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incluirlas en sus operaciones. El presidente de Xerox, la organización donde se implementó por primera vez el Benchmarking, citado por Camp, lo define como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (1993,27). Camp argumenta que el proceso de *benchmarking* es un proceso de autosuperación y administración que tiene que ser continuo, hacia la búsqueda de las mejores prácticas para ser excelente. Esta técnica ayuda a los gerentes a identificar las prácticas que se pueden adaptar para crear planes y estrategias ganadoras, creíbles y defendibles y completar nuevas iniciativas para alcanzar metas de desempeño altas (1993).

Además de las técnicas esbozadas, existen otros conocimientos administrativos que no son propiamente técnicas, pero que pueden influir en la administración de las organizaciones. En las dos últimas décadas la administración del conocimiento y de la tecnología han permanecido como tendencias hacia las que apunta la mayor parte de los libros sobre teoría de la administración. La administración de la tecnología tiene como referencia constante la importancia que tiene la innovación y la tecnología en las organizaciones. Desde la administración se toma como referencia a Schumpeter al haber estudiado los ciclos de crecimiento económico y su relación con la tecnología. Otros autores que son considerados por la administración tecnológica son Abernathy y Utterback quienes proponen un modelo cíclico inspirado en el modelo de ciclo de vida de un producto aludiendo a que cuando un producto nuevo surge también surge un patrón predecible de desarrollo tecnológico pues la capacidad de innovación de una empresa depende críticamente de su etapa de evolución. Tushman, Dosi y Burgelman (1995,1998) también son considerados al tratar de construir un modelo capaz de explicar los determinantes y direcciones del cambio tecnológico a nivel de las industrias así como la dirección estratégica y la planeación tecnológica. Para George (2005) la innovación ha sido un tema recurrente en la administración desde los años sesenta y setenta. El pensamiento administrativo toma en cuenta estudios externos a partir de los cuales se han hecho clasificaciones de las innovaciones en dos tipos: incremental y radical, la primera busca hacer pequeñas mejoras en los productos y la radical es la que busca desarrollar nuevas tecnologías o proyectos empresariales que tienden a transformar un sector o el mercado y desde la administración lo ven como una ventaja competitiva.

La administración de la tecnología va de la mano con la administración del conocimiento o aprendizaje organizacional en la llamada era de la información. Para George et.al., en la década de los noventa autores como Drucker, Senge y Nonaka llamaron la atención hacia la sociedad del conocimiento y las organizaciones que aprenden. Senge (2013) quien se considera el principal difusor de la importancia del conocimiento en las organizaciones, argumenta que las empresas saludables serán aquellas que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar las situaciones que se presenten. Considera el aprendizaje en equipo como fundamental pues “implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias 2013). Asimismo, Senge considera el pensamiento sistémico como una herramienta fundamental para el pensamiento en equipo pues las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva de liderazgo. Así, sostiene “en una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender” (2013, 412), siendo el aprendizaje el principio fundamental de las organizaciones pues se considera que es el elemento que les permite “reconocer las amenazas y descubrir oportunidades”.

Desde esta concepción es necesario invertir en educación constantemente, la llamada “quinta disciplina” en una organización es el aprendizaje.

A partir de esta concepción también se retoma la idea de la economía basada en el conocimiento. Agrys (1967) es reconocido en la administración por impulsar la idea de que el aprendizaje organizacional es un término metafórico pues quienes aprenden son los individuos y por lo tanto “el aprendizaje organizacional debe además de construir, probar y reestructurar el conocimiento debe socializarlo a través de diferentes mecanismos como procedimientos, rutinas, grupos de trabajo y cambios de comportamiento” (George et.al., 2005, 248). La administración toma en cuenta la propuesta de este autor sobre la existencia de dos tipos de aprendizaje organizacional, el primero, es el aprendizaje que consiste en obtener “*know how*” para resolver problemas específicos, el segundo, consiste en establecer nuevas premisas (paradigmas, modelos mentales, etc.) para superar las actuales, que técnicamente se pueden utilizar para la detección y corrección de errores (George et.al., 2005).

Otra de las concepciones en relación con la administración del conocimiento es la teoría de la creación del conocimiento de Nonaka (1995), a partir de la cual se entiende que la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que extiende el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte del conocimiento de la organización. Trata sobre el paso del conocimiento tácito al explícito, cómo interactúan y los cambios básicos que ocurren en la organización.

Desde la visión de la administración del conocimiento se introduce la concepción de capital intelectual integrado por activos intangibles que emanan del conocimiento y que aportan valor a las organizaciones. Brooking (1997) y Toffler (1996) desarrollan sus propuestas a partir de argumentos en torno a que el capital intelectual está integrado por cuatro activos: de mercado, de propiedad intelectual, individuos e infraestructura sembrando la idea de que el capital intelectual es intangible pero se refleja en las capacidades de innovación y creación de valor de la empresa. Toffler contribuye con la idea del paso de una era industrial a la era de la información donde el trabajo físico sería remplazado por el conocimiento y las ideas a través de los cuales se crearía el valor.

La responsabilidad social empresarial, RSE, o también llamada responsabilidad social corporativa, RSC, es una práctica administrativa que ha permeado el panorama de la administración. La definición de esta reiterada práctica empresarial ha tenido un amplio número de definiciones y concepciones por parte de organismos certificadores y por parte de los estudiosos de la disciplina administrativa⁴. Nos referiremos a la definición del Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI, pues el ámbito empresarial en México ha sido

⁴ Para tener una visión más detallada de las experiencias y las diversas perspectivas en México sobre la Responsabilidad Social Empresarial es recomendable consultar el libro: La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México, publicado en el año 2016 y coordinado por Luis Montaña.

permeado por éste organismo que ha marcado la pauta de las prácticas que se establecen. Para el CEMEFI, la responsabilidad social empresarial es “una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece su tamaño o nacionalidad”⁵ Consideramos a la responsabilidad social empresarial una práctica administrativa o enfoque administrativo porque persigue el cumplimiento de objetivos concretos como lo hacen las otras técnicas a las que nos hemos referido y la ven como una estrategia de negocios y parte de la reputación e imagen de la empresa. Como lo menciona el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, “en este enfoque la empresa busca conservar, incrementar o bien recuperar la confianza de los consumidores y ha encontrado en los conceptos de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa una gran aceptación por parte de la sociedad” (Zehle, 2014). También mencionan que las empresas se han dado cuenta que su imagen y reputación no están sustentadas sólo en la difusión de su gestión responsable y en los productos por lo que han puesto atención en la responsabilidad en todo proceso de negocios. En México la RSE, se establece con acciones de las empresas en torno al medio ambiente, la comunidad externa de las empresas y con prácticas dirigidas a los trabajadores al interior de las organizaciones. La práctica referida ha sido cuestionada constantemente, sin embargo, ha permeado como un enfoque administrativo importante en las últimas dos décadas en México.

Las técnicas administrativas que hemos expuesto son a las que más referencia se hace en los libros de teoría de la administración, son a las que atienden las publicaciones recientes y son identificadas por los docentes como representativo de los temas contemporáneos. Como lo hemos mencionado, la problemática radica en delimitar qué técnica pertenece a qué teoría, enfoque o corriente administrativa, pues los traslapes entre una y otra corriente son frecuentes, también es necesario identificar bajo qué criterios se clasifican las técnicas en torno a cada enfoque, este es un cuestionamiento que trataremos más adelante, donde propondremos una clasificación y explicitación de cada una de las técnicas que componen el pensamiento administrativo expuesto.

⁵ www.cemefi.org consultado el 23 de octubre de 2016.

Entorno teórico de la configuración productiva

En este apartado trataremos el marco teórico sobre los modelos productivos, los cuales son parte de la teoría sobre los procesos de trabajo y anteceden el concepto de configuración productiva. Fue la producción artesanal la que dominó hasta el siglo XIX, catalogada como la etapa manufacturera, donde los trabajadores tenían el control sobre el proceso del trabajo. Marx sostiene que el proceso de trabajo es una actividad orientada a la producción de valores de uso, donde se apropia el hombre de lo natural para satisfacer sus necesidades, esta apropiación la considera como una condición de la vida humana y común en todas las sociedades (Marx, 1985). Este pensamiento se desarrollaría en el periodo llamado de la gran industria con la introducción de la tecnología del siglo XIX, donde las máquinas marcaban el ritmo de trabajo y los trabajadores se enfrentaron a una nueva relación con los medios de producción. Para Marx el proceso de producción, es una unidad del proceso laboral y proceso de formación del valor, por lo que considera el proceso de producción como proceso de formación del valor, por lo tanto, en el desarrollo teórico marxista clásico, lo que crea el valor es la producción. Hyman, citando el pensamiento marxista, menciona que una característica esencial de las relaciones económicas capitalistas es su carácter dinámico pues “la burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente los medios de producción, y de este modo las relaciones de producción, y con ellas el conjunto de relaciones de la sociedad” (Hyman citando a Marx y Engels p.120). En la teoría marxista, el capitalismo representa un complejo de relaciones de trabajo y relaciones de producción que a su vez son consideradas como origen de la riqueza, y de acuerdo con el pensamiento de Hyman llevan al empresario a buscar nuevos y más baratos métodos de producción y la introducción de innovaciones constantes en los medios de producción.

En las relaciones de producción se introdujo un nuevo elemento a fines del siglo XIX; la llamada “administración científica” del trabajo, propuesta por Taylor estableció nuevas formas de control y organización del trabajo por medio de novedosas técnicas administrativas, que instituyeron la separación entre la ejecución y la planeación de los procesos de trabajo en la industria y que posteriormente se extendería a otros sectores; este tipo de organización del trabajo fue la que dominó la mayor parte del siglo XX y continúa presente en algunos procesos productivos. Este tipo de organización trajo incrementos en la productividad de los trabajadores y paralelamente en la producción, pues se establecieron tiempos y movimientos específicos que intensificaron el trabajo. Los salarios fueron utilizados como incentivos para lograr la producción en masa que contribuyó también a novedosas pautas de consumo que se incentivó con el fordismo, que puso en marcha las cadenas de montaje como un nuevo elemento en la producción.

Simultáneamente a los cambios en la organización del trabajo, el liberalismo exaltó el individualismo, estableció, justificó y fundamentó los derechos de los propietarios y ejerció la separación entre el Estado y la economía, lo que permitió el establecimiento de los procesos productivos mencionados; paulatinamente, los derechos de los trabajadores fueron

reconocidos tras años de luchas sociales en contra de la élite política que asumía la regulación de las empresas como un objeto ajeno a su ámbito de interés. Como reacción al liberalismo vino el establecimiento del llamado Estado social en el que las relaciones entre los actores sociales cambiaron; el Estado intervino en la economía y los conflictos fueron regulados por las instituciones del Estado; esta fase permaneció vigente hasta la década de los años setenta del siglo XX, cuando el neoliberalismo se estableció como modelo a seguir.

Proveniente del pensamiento cartesiano, la racionalidad instrumental colocó a la razón como herramienta para conocer la realidad y poner la naturaleza al servicio de la humanidad. Influida por esta concepción Comte desarrolló la idea de los tres estados en donde estableció la llegada de una nueva etapa en la historia con la que mediante la razón se establecería el orden y el progreso de las civilizaciones; la racionalidad instrumental se instauró como fundamento del pensamiento, a la par de los nuevos modelos de industrialización del trabajo, y trazó el camino de los análisis económicos hasta la propuesta de Simon sobre la racionalidad limitada, exponiendo que al extremo se tiene a los economistas “que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente”, aludiendo al ideal de hombre económico que dispone de un sistema completo y consiente de preferencias que le permiten elegir entre las diversas alternativas que se le presentan, y no tiene límite en los cálculos que puede realizar ante las diversas alternativas para saber cuáles son mejores y la probabilidad no contiene ningún misterio; Simon refiere que estas ideas han alcanzado un estado de refinamiento tomístico que posee un “interés normativo pero una escasa relación discernible con el comportamiento real o posible de los seres humanos de carne y hueso” (Simon, 1982).

En el ámbito productivo, que es el que nos interesa para efectos de esta investigación, el taylorismo-fordismo llevó su modelo al extremo de la mano de la concepción del actor racional; fue cuando la economía dio un viraje al papel del trabajo y se centró en el valor de uso y en la utilidad, con lo que alejó el valor de las condiciones de producción, y en paralelo se introdujo la concepción de racionalidad instrumental (De la Garza, 2001). Sin embargo, volviendo al proceso de trabajo, el pensamiento de Braverman (1976), recuperó la teoría marxista y situó que la valorización es resultado de la relación de fuerzas en el proceso de trabajo, por medio de formas de control como la administración y la transformación de los procesos de trabajo.

En los años ochenta del siglo XX, como resultado de la crisis, se estableció la racionalización y reestructuración de los sistemas productivos, además de consolidarse el llamado “modelo japonés” o “toyotismo”. Las concepciones posteriores a Braverman sobre el control de los procesos de trabajo fueron diversas (Edwards y Burawoy, 1979) y se argumentó que no sólo se ejerce el control despótico hacia los trabajadores sino que existe la posibilidad del consenso (De la Garza, 2001). Friedman (1992) señaló que desde la dirección de las empresas se puede lograr que los trabajadores se identifiquen con la empresa y actúen con un mínimo de supervisión.

En torno a este debate Wood menciona que el *management* dispondría de diversas formas de organización para ejercer el control del proceso de trabajo. Se menciona que se cayó en una teoría de la contingencia del proceso de trabajo, pues, “aunque aceptando el conflicto estructurado ya no hay métodos, tecnologías, formas de organización o de control propios de una etapa, lo que existiría sería la diversidad de formas, adaptaciones con sujetos no totalmente conscientes, ni completamente racionales” (De la Garza, 2001).

Entre los años setenta y principio de los noventa del siglo XX surgen las diversas corrientes clásicas del posfordismo, nos referimos al regulacionismo, la especialización flexible, la revolución tecnológica, el toyotismo y el lean production.

Acerca de la japoneización Wood (1993) establece tres niveles de análisis, el primero es en torno al cuestionamiento sobre si la cultura japonesa es reproducible en otros países, el segundo es la experiencia de la implantación de los métodos japoneses en otros países y el tercero es si hay una tendencia general en el estilo del *management* atribuido a las propuestas japonesas. Wood propuso llamarle toyotismo al estilo managerial (administrativo). Acerca del toyotismo Wood menciona que es un modelo ideal en Japón, y que las muestras de cooperación en el estilo japonés no es una condición del éxito productivo porque existen sus equivalentes como el Justo a Tiempo y no necesariamente tendrían una flexibilidad funcional.

Entre las posturas más difundidas acerca del toyotismo se encuentran los análisis de Coriat . Wood y De la Garza (1993, 2001) proponen que entre el fordismo y el toyotismo existe continuidad pues “los ciclos siguen siendo cortos, las tareas fragmentadas, hay edición del trabajo y estandarización y la separación entre concepción y ejecución no desaparecen” (De la Garza, 2001, 65). El toyotismo no sólo tiene que ver con aspectos específicos del proceso de trabajo, también es un arreglo social institucional que facilitó su operación en Japón; entre estos aspectos destaca la segmentación del mercado de trabajo entre las empresas grandes y las medianas y pequeñas, los supervisores que actúan como líderes productivos y no como vigilantes, el sindicato de la empresa comprometido con la productividad, consulta a los trabajadores, y el involucramiento de estos en la producción, además del tiempo extra no pagado. De la Garza y Neffa (2013) señalan que en Japón existían diversos modelos de producción, no sólo el toyotista y que la organización en grupos de trabajo, el sistema justo a tiempo, el control de calidad total, el perfeccionamiento continuo y la polivalencia funcional en la producción fueron logrados por el involucramiento de los asalariados al tener garantías de estabilidad en el empleo y sistemas de salarios tomando en cuenta la antigüedad. En esta nueva organización productiva ya no se elaboran productos masivamente homogéneos sino que se toma en cuenta la demanda y se realizan productos diversificados. Otra de sus características principales es que se rompe con la concepción taylorista de la división técnica y social del trabajo.

De la mano con el posfordismo se introdujo la polémica sobre la flexibilidad, Pollert (1993) impulsó la idea sobre que las nuevas concepciones del trabajo coincidieron con el relanzamiento de la economía neoclásica, el neoliberalismo, por la necesidad de la

flexibilidad de los mercados de trabajo y desde el *management* (la administración) se impulsó con la constitución de un doble proletariado, o una flexibilidad diferenciada. Por un lado, en el centro calificado, se daban características de estabilidad, remuneraciones adecuadas, con control sobre su trabajo y flexibilidad externa, con contratos temporales, tiempo parcial y menos calificado. Sobre la flexibilidad, las críticas fueron en dos sentidos, las encaminadas a demostrar que no han cambiado las relaciones laborales y la segunda destaca que la flexibilidad extremista no puede funcionar bien en términos productivos. Respecto a la flexibilidad funcional, aquella en la que se apoya la administración, desde finales de los años noventa del siglo XX se evidenció que en los trabajos el *management* había ganado poder, se intensificó el trabajo, aumentó la velocidad, el estrés, la jornada de trabajo y en la polivalencia había un mosaico de cambios pequeños. Se tenía evidencia de que las pequeñas empresas eran menos innovadoras, tenían horarios de trabajo más prolongados y salarios más bajos, (De la Garza, 2001).

Para Hayman (2008), los posfordistas se vuelven objetivamente justificadores de las medidas flexibilizadoras y racionalizadoras de los neoliberales y en su momento no se reconocían las variaciones nacionales. Wood (1993) menciona que el taylorismo-fordismo históricamente sólo se aplicó en ciertas partes de los procesos de trabajo y en cierto tipo de procesos. Se ha mencionado que los posfordistas ven al *management* japonés como el prototipo de la flexibilidad; sin embargo, las tareas son prediseñadas por la gerencia por lo que la separación entre concepción y ejecución continúa en los procesos de trabajo; Womack (1992) argumenta que el toyotismo estaría integrado por el Control de Calidad Total y las técnicas de Justo a Tiempo. En los años noventa se teorizó a la competitividad japonesa con el nombre de producción adelgazada *-lean production-*. En el lean production (Womack, 1999), se incluyen aspectos culturales como identidad y lealtad hacia la empresa, compromiso con la productividad y calidad. De la Garza (2016) lo caracteriza como un modelo en red de disminución de desperdicios en costos, tiempos, inventario, mano de obra y defectos que por su simplicidad teórica fue adoptado por grandes corporaciones en los años noventa del siglo pasado.

De la Garza (2017) menciona que toyotismo y lean production se traslapan en que comparten características como la polivalencia y rotación interna, trabajo en equipo, achatamiento de las jerarquías, cero errores, mejora continua, justo a tiempo, kan ban, transferencia de responsabilidad a trabajadores y adopción de las 5 S (separar los objetos de trabajo innecesarios, situar los objetos de trabajo necesarios, suprimir -eliminar- objetos innecesarios, señalar y seguir -continuar- mejorando la forma de trabajo).

En paralelo, los acontecimientos evidenciaron la entrada del capitalismo a una reestructuración como producto de diversas crisis, el posfordismo cuestionó los procesos productivos anteriores (taylorismo-fordismo). Destacan tres perspectivas teóricas en el análisis, cuestionamiento y propuestas sobre la nueva organización del trabajo, estas son, el

regulacionismo francés, el neoschumpeterianismo y la especialización flexible (De la Garza 2001).

El regulacionismo francés es una teoría de tipo estructuralista, aunque no se asuma bajo este esquema por sus autores (Boyer y Freyssenet, 2001), se centra en entender cómo una relación social se reproduce a pesar de sus aparentes contradicciones (Neffa, 2006). Esta teoría nos resulta de especial interés porque establece el concepto de modelo de producción, uno de los conceptos fundamentales de nuestra investigación, que trataremos con detenimiento más adelante.

Sobre los nuevos procesos de trabajo, uno de los aportes principales de los neoschumpeterianos es el análisis del proceso que va de la invención a la innovación, y de la difusión tecnológica a la inversión. Entre los conceptos desarrollados por los neoschumpeterianos destacan el de paradigma tecnológico, en el que se destaca que los conocimientos científicos “sirven de fundamento a las técnicas centrales de los procesos productivos”. Desde esta perspectiva se definió a la tecnología como los conocimientos aplicados a la producción, circulación o consumo y aparentaba que los conocimientos aplicados a la producción se generaban en los departamentos de investigación y desarrollo, sin embargo, posteriormente se estableció la postura de destacar la distinción entre conocimiento tácito, codificado o explícito. (De la Garza, 2013b).

La especialización flexible destaca la relación entre las grandes y pequeñas empresas en relación con los mercados y considera que el modelo industrial de la producción llegó a su límite lo que llevaría a una nueva división internacional del trabajo con especialización flexible, resurgimiento de formas artesanales, flexibilidad laboral, recalificación y consenso en los lugares de trabajo.

La teoría económica de la mitad del siglo XX atendió los análisis de los neoclásicos revisionistas que combinaron el análisis neoclásico del trabajo con inclinación a las instituciones, dominando en los años sesenta el concepto de racionalidad limitada (De la Garza, 2001) de Simon.

Para efectos de nuestra investigación es necesario tener presente la teoría regulacionista porque su concepto de modelo de producción antecede uno de los conceptos centrales de nuestro estudio que es la configuración productiva. Para el regulacionismo el eje central de su teoría es la relación entre el régimen de acumulación y el modo de regulación. Esta teoría cobra énfasis con la explicación de la crisis del modelo taylorista-fordista en los años sesenta y es en América Latina donde cobra importancia su análisis respecto a los modelos productivos y su articulación con el régimen de acumulación. Respecto a los modelos de producción la crisis del modelo mencionado radicó en continuar segmentando el proceso productivo sin que aumentaran las ganancias; el límite entre estandarización y rutinización que segmentaba la concepción y ejecución del trabajo; los límites sociales e individuales ante el trabajo intenso y aburrido y la resistencia física del trabajador a la intensificación de los

tiempos y movimientos (Taylor citado por De la Garza 2016) (González, 2013). El regulacionismo, según Boyer (2011), radica en subrayar el carácter institucionalmente situado de todo modelo macroeconómico, en oposición a una teoría macroeconómica que se presentaría como universal y atemporal. Para los regulacionistas la variedad de regímenes que se pueden dar son producto de las formas institucionales particulares sobre las regularidades macroeconómicas y consideran que “la base de renovación de las teorías neoinstitucionalistas modernas es que: convenciones, organizaciones e instituciones canalizan las expectativas y participan en la coordinación económica en la misma medida que los mercados, cuyas fallas pueden contrarrestar” (Boyer, 2017 p.18).

Otra de las características que conforman el regulacionismo es que “pone énfasis en reestructuraciones productivas amables... una flexibilidad con bilateralidad y ganancias mutuas entre empresa y trabajadores” (De la Garza 2016). Respecto a los modelos de producción, para los regulacionistas los sujetos están subsumidos en la estructura de dichos modelos.

La teoría regulacionista va de la mano con la teoría del institucionalismo pues procura atribuir explicaciones económicas desde una perspectiva institucional y no desde la economía misma tal como lo manifiesta Boyer (2011). Con relación a lo planteado por el regulacionismo, para efectos de nuestro estudio, debemos tomar en cuenta que en los años ochenta el siglo XX el neoinstitucionalismo, en su surgimiento atendió a los cuestionamientos sobre la crisis económica que prevalecía y enfatizó nuevamente el papel de la productividad centrada en el proceso de producción.

Sobre el neoinstitucionalismo existen señalamientos como el de Crouch (2005), en el que se enfatiza que se han dado generalidades respecto a los ejercicios capitalistas y señala que los análisis neoclásicos consideran a los actores económicos dentro de un mundo con mercados perfectos, cuando en la realidad esto no es así en el ejercicio de las políticas neoliberales. Tomando como modelo la economía de los Estados Unidos de América, país en cuyo interior ejerce políticas que se encuentran fuera de la teorización o de los modelos clásicos, pues como lo señalan Campbell y Pedersen (2001), el neoliberalismo a nivel práctico va más allá de lo que teóricamente se señala.

Volviendo a los procesos de producción, los neoinstitucionalistas argumentan que no existe una sola o mejor forma de producir y un argumento más va en el sentido que la flexibilidad instaurada en los años setenta, que no necesariamente tendrá como resultado la productividad.

De la Garza señala que la corriente segmentacionista del institucionalismo está en consonancia con la idea de que lo que determina al mercado es la producción, concretamente las características de los procesos de producción y las formas de control sobre el trabajo, siendo el posfordismo la corriente novedosa del institucionalismo (De la Garza, 2001).

Respecto al análisis de los determinantes de la ganancia, para De la Garza los cuestionamientos sobre si el monto de la plusvalía está predefinido con la compra de la fuerza de trabajo o si se determina en concreto sobre el proceso de trabajo, dieron origen a reflexiones sobre la dificultad de enmarcar rígidamente los procesos de trabajo, en contra de concepciones estructuralistas como las elaboradas por los regulacionistas franceses, pues hay una recuperación del análisis del conflicto como determinante para explicar los procesos de trabajo, además de las evidencias empíricas al iniciar el siglo XXI que mostraban la heterogeneidad en los procesos productivos. De la Garza menciona que “evitar el estructuralismo y darle dinamismo a la teoría en función de la acción de los sujetos condujo a negar relaciones teóricas y a reducir la coexistencia a evidencias empíricas, para volver nuevamente a la consideración de múltiples variaciones o excepciones y quedarse sin tendencias” (2001, 71). Así, propone que la incertidumbre sobre si puede haber teoría sobre el proceso de trabajo tiene que ser acotada a partir de una concepción de la realidad en que la teoría no puede ser universal. Otro aspecto es que la teorización no implica tendencias necesarias sino resultados del proceso histórico en el que juegan junto a estructuras, subjetividades y acciones.

Para De la Garza a pesar del gran interés por la subjetividad y el conflicto, los estudios de caso dieron origen a tipos de control sin entrar a reflexionar sobre las relaciones más abstractas entre estructuras, subjetividades y acción colectiva.

El neoinstitucionalismo ha contribuido desde diversas teorías y disciplinas como una alternativa para explicar la acción social a raíz de las crisis capitalistas de los últimos años. Los neoinstitucionalistas se desmarcan de lo que en la década de los noventa llamaron el viejo institucionalismo, lo cual implicó una ruptura con el enfoque y las premisas teóricas para el estudio de las instituciones y las organizaciones. Estas nuevas concepciones teóricas difieren de las posturas de la racionalidad instrumental, sobre el supuesto de que lo que impulsa a los hombres a la acción es que buscan el máximo beneficio.

Con base en lo expuesto por Hernández (2014), lo que dio origen a estas teorías proviene de dos posturas; en la primera, lo social debe ser explicado por lo social y no puede ser reducido a una conducta individual, y en contraposición las que provienen de la concepción del actor racional-utilitario y del individualismo metodológico. Por lo tanto “la discusión que está en el fondo es cómo explicar la acción de los sujetos, más allá de aceptar la racionalidad limitada, qué tanta capacidad de agencia se le otorga a los actores, el grado de libertad que tiene para las acciones y qué determinantes influyen, si esta depende de sus intereses individuales y de maximización, o son impuestos por la sociedad vía las instituciones o si es resultado de la relación entre estructuras, subjetividades y acciones” (Hernández, 2013, 6).

El neoinstitucionalismo procura otorgar nuevas explicaciones a los procesos de decisiones de los actores, después de haber aceptado los límites del actor racional. Para la *economía institucional* la manera de minimizar los costos es a través de las instituciones, a través de los precios y la competencia y por las jerarquías de mando que fija deberes e instituciones

(Williston 1975, en Hernandez 2014), pero la acción se sigue explicando por la búsqueda de la máxima ganancia. Lo que destaca en las explicaciones son las jerarquías de la empresa. El actor y la acción están motivados por una racionalidad instrumental acotada por las instituciones; destaca el individualismo metodológico, pues las acciones individuales dan origen a las instituciones (Campbell, 2006). Conceptualmente la economía institucionalista conjunta varias teorías, la racionalidad limitada de Simon, la de los derechos de propiedad y la de costos de transacción; en el caso de los actores, las investigaciones empíricas mantienen desinterés por explicar los procesos internos. (Hernández, 2014).

Para Hernández el *nuevo institucionalismo económico* teóricamente intenta dar una respuesta más elaborada sobre cómo explicar los procesos de decisión-acción aceptando los límites de la racionalidad instrumental. El neoinstitucionalismo económico procurará explicar la acción a través de las reglas formales e informales y las normas y convenciones que son las que dan la estructura para la acción y la racionalidad que se basa en el conocimiento y el aprendizaje (North, 1998), dando un papel a la cultura y a la subjetividad. La agencia de los actores queda acotada por las instituciones y lo cognitivo; Hernández (2014) explica que esta postura neoinstitucionalista no logra deslindarse de la concepción de actor racional porque lo cognitivo cumple la función de optimizar la eficiencia y por lo tanto la mayor ganancia. La función del empresario sería la de invertir en adquirir conocimiento, coordinar y desarrollar capacidades para aumentar las ganancias. Sin embargo, no se logra introducir cómo opera el proceso en la decisión.

El *institucionalismo sociológico económico*, tiene como propuesta brindar a la sociología de una teoría de la elección individual “y de una teoría institucional más específica que dé cuenta de los mecanismos causales a través de los cuales las normas y las reglas son producidas y mantenidas y de cómo las diferentes creencias culturales dan lugar a diferentes estructuras organizacionales” (Hernández, 2014,p.11), al actor se le concibe en redes más la propuesta cognitiva de North. No rechaza la posición del actor racional al ser una elección dentro de restricciones o contexto y racionalidad limitada, es decir, las decisiones o preferencias de los individuos tienen que ver con la aprobación o desaprobación social hacia los individuos que es lo que conforma las normas de un grupo. En este caso hay un individualismo metodológico acotado por las normas sociales (Ingram y Nee citados por Hernández, 2014.) sin embargo, no mencionan como puede operar el interés individual por encima de un bien social. Las redes en las que se introducen los actores los lleva a una intencionalidad que busca finalmente una recompensa material, y lo social, lo subjetivo y lo cultural lo continúan viendo como parte de la institución.

La corriente del *institucionalismo sociológico organizacional* en cuanto a los principios teórico- metodológicos comparte la idea de la dimensión cognitiva de la acción, que las reglas llevan a un comportamiento adecuado, la idea de persistencia de las instituciones y la importancia que tiene el Estado respecto a estas y el interés por la estabilidad y la legitimidad. Para esta corriente el comportamiento es normativo y guiado por reglas para alcanzar los

resultados deseados. Los fines, los medios y los roles son determinados por las instituciones. La diferencia que esta corriente presenta con respecto a los otros institucionalismos es que los actores actúan con base en reglas y no por el cálculo. Lo que guía la acción para esta corriente es lo normativo y lo cognitivo y el interés de los actores sería construido por las instituciones. Esta corriente destaca la naturaleza no reflexiva, rutinaria y presupuesta de las acciones humanas (Dimaggio y Powell, 2001). Para Hernández el problema de la corriente radica en pensar que “en la acción con base en el interés utilitario interviene sólo el cálculo o pensar que quien actúa con base a reglas y normas no calcula” (2014, p.20). La introducción de lo social en esta corriente es lo que destaca, sin embargo, no se logra captar la relación entre estructura y actores al sumir al sujeto como receptor de las estructuras.

Estas teorías neoinstitucionalistas responden a la transformación de las teorías sociales iniciada en los años setenta donde se ha recuperado la figura del actor, del sujeto, no determinado por las estructuras; una de esas teorías es la individualista y racionalista, actor no dominado por las estructuras sino por la racionalidad instrumental que lo conduce por el camino del cálculo racional, la unidad de análisis es el individuo dotado en forma real o supuesta de una racionalidad que busca el máximo beneficio, donde pareciera desaparecer el concepto de estructura (De la Garza, 2003) .

Sin embargo, volviendo a nuestro tema de análisis en torno a los procesos productivos, el posfordismo, como lo mencionamos anteriormente, incluye las perspectivas del regulacionismo francés, el neoschumpeterianismo y la especialización flexible, lo que las hace común es la concepción de que la producción en masa llegó a su fin. Recordemos que el regulacionismo francés se centra en entender cómo una relación social se reproduce a pesar de sus aparentes contradicciones destacando las normas e instituciones que regulan la dinámica entre producción y consumo (De la Garza, 2001). Neffa (2006) señala que en la teoría de la regulación lo que cuenta es la relación entre los individuos y sus grupos de interés por lo que las personas son pensadas socialmente y en el marco de las instituciones; la describe como una teoría contingente respecto de la evolución histórica y geopolítica. La perspectiva de dicha teoría es estructuralista a pesar de que se señale lo contrario y que haya sido construida a partir de la crítica al homo economicus y al estructuralismo. La teoría de la regulación considera que las nociones abstractas, teóricas y de carácter general derivadas del modo de producción concebido por Marx, son insuficientes para llevar a cabo una investigación sobre la evolución histórica de una formación económico-social dada. Por ello los teóricos de la regulación, proponen crear nociones intermediarias, tales como el régimen de acumulación y modos de regulación.

Como es posible observar, el regulacionismo, es un pensamiento estructuralista que limita la acción del sujeto, sin embargo, para efectos de nuestra investigación es necesario conocer los diversos modelos de producción propuestos por Boyer y Freyssenet como antecedentes de la configuración productiva.

El modo de regulación es el resultado de la articulación entre formas institucionales o estructurales cuyo objetivo es, según Boyer (citado en Neffa, 2006), esclarecer el origen de las regularidades que canalizan la reproducción económica durante un periodo histórico determinado. El modo de regulación promueve, canaliza y restringe los comportamientos individuales, socializa los comportamientos heterogéneos de los agentes económicos y condiciona los mecanismos de ajuste de los mercados en función de reglas y principios de organización sin los cuales no podría funcionar, sin embargo, las instituciones y las estrategias meramente individuales no pueden explicar el paso de un modo de regulación a otro, se necesitan actores colectivos

En la teoría de los modelos de producción, perteneciente al regulacionismo francés, Boyer y Freyssenet (2001) caracterizan y proponen una serie de modelos de producción. Conciben el modelo productivo como “un proceso, de pertenencia externa y coherencia interna de los cambios técnicos, organizacionales de gestión y sociales para dar una respuesta a los nuevos problemas de rentabilidad social, nacidos de la dinámica del modelo anterior y de las transformaciones del contexto competitivo, macroeconómico y societal” (Neffa, 2006).

Boyer y Freyssenet hacen una caracterización de las fuentes y formas de distribución de la renta nacional, las cuales son clasificadas como: la distribución competitiva, de penuria, coordinada a nivel nacional y moderadamente jerarquizada y finalmente la jerarquizada.

En este planteamiento teórico se refieren a ocho modos de crecimiento del siglo XX, los cuales consideran que han moldeado el mercado de trabajo, en los cuales se toman en cuenta como variables la renta nacional, el mercado, el trabajo, su dinámica y las contradicciones. Estos modos son: el competitivo y sometido a la competencia, competitivo y consumidor, competitivo y exportador precio, coordinado y consumidor, coordinado y exportador especializado, coordinado y exportador precio, desigualitario y rentista y de penuria e inversor. Los autores señalan que evidentemente estos modos no lo explican todo sobre la demanda y el trabajo, aunque determinan dos elementos esenciales para elegir una estrategia de rentabilidad: el volumen y la estructura.

Sobre las estrategias de rentabilidad argumentan que las empresas no pueden explotar las mismas fuentes de ganancia, y las vinculadas directamente a la producción de bienes y servicios pueden reducirse a seis que son: las economías a escala, la diversidad de la oferta, la calidad del producto, la innovación pertinente, la flexibilidad productiva y la reducción permanente de los costos. Las combinaciones posibles de las anteriores es lo que da por resultado lo que denominan estrategia de rentabilidad.

Boyer y Freyssenet identifican al menos seis estrategias de rentabilidad, que han denominado según la o las fuentes de ganancia que han privilegiado. Las caracterizan tomando en cuenta el mercado, el trabajo, la política producto, la organización productiva, la relación salarial y el compromiso de gobierno de la empresa. Las presentan clasificadas como: estrategia de

diversidad y flexibilidad, calidad, volumen, volumen y diversidad, innovación y flexibilidad y la de reducción permanente de los costos.

Las estrategias y las fuentes de ganancia directamente vinculadas a la producción de bienes y servicios son diferentes según las empresas, las ramas de actividad y el sector donde se desempeñan. Según Boyer y Freyssenet, a fines del siglo XX había seis estrategias de ganancia, las economías de escala, la diversificación de la oferta, la calidad del producto, la innovación en cuanto a productos que responden a nuevas necesidades y tienen éxito en el mercado, la flexibilidad de la organización productiva y de la fuerza de trabajo y la reducción permanente de los costos. De acuerdo a los autores, en Latinoamérica es posible encontrar otras estrategias, por ejemplo, el comportamiento monopólico, oligopólico o monopsónico de grandes empresas. Señalan que *la elección* de una de estas fuentes de ganancia, de varias combinaciones posibles entre ellas que sean viables o la emergencia de otras nuevas, constituye lo que se denomina estrategia de ganancia de las empresas.

Acerca de los componentes de un modelo productivo, señalan tres: la política-producto, la organización productiva y la relación salarial. La primera se refiere a los mercados y segmentos de mercado considerados, la concepción de los productos ofrecidos y de su gama, los objetivos de volumen de ventas, de diversidad de modelos, de calidad, de novedad y de margen. La segunda concierne a los métodos y medios elegidos para realizar la política producto y abarca el grado de integración de las actividades, su distribución espacial, la organización de la concepción, del abastecimiento, de la fabricación y la comercialización, de las técnicas empleadas y los criterios de gestión. La tercera está constituida por los sistemas de reclutamiento, de empleo, de clasificación, de remuneración directa e indirecta, de promoción, de horarios, de expresión y representación de asalariados.

Los modelos productivos pueden definirse según Boyer y Freyssenet como “compromisos de gobierno de empresa” que permiten desarrollar de modo duradero y rentable una de las estrategias de ganancia viables en el marco de los modos de crecimiento de los países en los que las firmas organizan sus actividades, a través de medios (política-producto, organización productiva y relación salarial) coherentes y aceptables para los actores implicados. Argumentan que la pluralidad de los modelos se constituye, primero, por la diferenciación de los modos de crecimiento y en segundo lugar por la elección de una estrategia de rentabilidad, y por último, por la adopción o invención de medios para desarrollarla, que sean coherentes y aceptables por parte de los actores de la empresa.

En la industria automotriz Boyer y Freyssenet identificaron seis modelos productivos en el siglo XX: el taylorista, wollardista, fordista, sloanista, toyotista y hondista. Acerca de la estrategia diversidad y flexibilidad sostienen que fue la segunda estrategia de rentabilidad seguida por los fabricantes de automóviles. Fue una estrategia utilizada hasta la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos, Europa y Japón. Algunos consiguieron desarrollar la estrategia con el modelo taylorista y otros inventando el modelo wollardista. Este modelo consistió en que debía ofrecer productos específicos en la cantidad necesaria por un precio

remunerador. Los productos deben poder atribuirse claramente a la clientela considerada y comparten pocas piezas; la organización productiva debe permitir concebirlos rápidamente, al menor costo posible y cambiar de fabricación todas las veces necesarias en función de las variaciones de la demanda de los diferentes modelos; la relación salarial debe ofrecer contrapartidas a la flexibilidad, y permitir que el volumen de trabajo se realice en tiempos competitivos. Los modelos que respondieron a esta estrategia se diferencian en su compromiso de gobierno de la empresa y en los medios utilizados.

Para efectos de nuestra investigación es importante hablar de la caracterización de los modelos como un parteaguas importante en la caracterización de la producción industrial.

El modelo taylorista se caracteriza porque desarrolla la estrategia de diversidad y flexibilidad muy adecuada si el mercado es heterogéneo y el trabajo flexible, en los modos de crecimiento competidor-sometido a la competencia y competidor y consumidor. Responde a la estrategia con una política producto hecha de modelos específicos, variados y de serie media; una organización productiva que consiste en predeterminedar las tareas que va a realizar, mediante el establecimiento de procedimientos y modos operativos que deben seguir y de tiempos asignados; una relación salarial en la que el salario incrementa si se respetan o mejoran procedimientos y tiempos. Con un compromiso de gobierno de empresa entre los dirigentes, los ingenieros dirigentes y los asalariados.

El modelo woollardista es atribuido al ingeniero de fabricación de Morris, este es un modelo productivo original que buscaba un modelo que fuera más pertinente y consiguiera mayores resultados que el Ford, donde la autonomía de los asalariados se podía combinar con rentabilidad. La innovación consistió en mecanizar y sincronizar no el flujo del producto sino el de los componentes necesarios para montarlo, y en instaurar un sistema de salario a destajo con primas individuales o en grupo. Este modelo se da en el modo de crecimiento competitivo-sometido a la competencia. Su política producto consiste en ofrecer modelos claramente diferentes, producidos en series medianas o pequeñas que responden a clientelas muy distintas desde el punto de vista económico y social. Una organización productiva flexible dirigida desde plano inferior, que privilegia la sincronización y mecanización de los suministros y deja a los obreros de la fábrica a organizarse ellos mismos para resolver los problemas y un salario a destajo incitativo negociado por cada equipo y reducción o ampliación de la jornada laboral. El compromiso de gobierno de la empresa funciona gracias a los acuerdos entre propietarios, dirigentes y las distintas categorías de asalariados. Boyer y Freyssenet señalan que con la vuelta a la distribución competitiva de los ingresos en varios países y la balcanización social podría llegarse a instaurar nuevamente este modelo.

El modelo fordista es el vinculado con la estrategia volumen, donde se generalizó el trabajo en cadena a la par de la idea de la necesidad de aumentar regularmente los salarios para ir ampliando constantemente la demanda, sin embargo, la condición anterior de acuerdo a los autores es una posible limitante en el tiempo, pues deben coincidir condiciones de trabajo y de mercado excepcionales para que el equilibrio esté dado. Boyer y Freyssenet señalan que

después de la Segunda Guerra Mundial fue cuando una gran masa de asalariados pudo tener acceso al automóvil y se señala a Volkswagen como la otra encarnación del modelo fordista. Esta estrategia es pertinente sólo cuando la distribución de la renta es relativamente igualitaria, o solo se diferencia en dos o tres grandes grupos sociales muy homogéneos, primero en el plano nacional y luego en el internacional. Tiene una política producto que se propone ofrecer un modelo estándar por el precio más asequible posible al conjunto de la población o la clientela medida en un gran segmento de mercado. Cuenta con una organización productiva muy centralizada, secuencialmente integrada en línea continua, mecanizada y en cadencia, basada en la predeterminación y la estandarización de operaciones elementales distribuidas entre los puestos de trabajo y una relación salarial que garantiza a unos obreros sin cualificación un salario fijo que no está vinculado al rendimiento, cuyo poder adquisitivo progresa regularmente, por una jornada laboral determinada. El compromiso de gobierno de la empresa es acordado principalmente entre dirigentes y sindicatos y basado en el incremento del poder adquisitivo de los salarios a cambio de la aceptación de la organización del trabajo.

La estrategia “volumen y diversidad” está asociada al modelo sloanista, que es tomado de la experiencia de General Motors, primer fabricante de automóviles que se dio cuenta de la necesidad de diferenciar las capas sociales cuyo nivel de vida aumentaba y primero en encontrar solución a esta situación poniendo en común, por un lado, las piezas invisibles de sus modelos y diferenciándolos únicamente en la parte visible y concibiendo un modelo productivo caracterizado por la polivalencia de los equipamientos y de los asalariados. En este modelo, la polivalencia está presente y la reducción de los costos se efectúa por sustitución de capital- trabajo o por localización en zonas donde los costos de mano de obra son más baratos, sin embargo, se ve limitado el modelo por la variedad productiva que es más difícil de controlar. Se desarrolla cuando la distribución de la renta nacional está coordinada nacionalmente y moderadamente jerarquizada. Sigue una política producto que consiste en ofrecer una o varias gamas de modelos, versiones y opciones que respondan a las necesidades y expectativas diferenciadas de una clientela con ingresos moderadamente jerarquizados. Es una organización que se propone controlar los riesgos de la diversidad de los productos, centralizando las decisiones estratégicas pero descentralizando la responsabilidad de su puesta en marcha en el plano de las divisiones y filiales recurriendo a la competencia entre proveedores, utilizando máquinas pluriespecializadas y líneas con stocks intermedios. La relación salarial garantiza un crecimiento regular del poder adquisitivo de los salarios, una extensión de la protección social y una progresión de la carrera profesional a cambio de un trabajo polivalente, pagando en función del nivel y número de puestos de trabajo ocupados. El compromiso de gobierno de la empresa es acordado principalmente entre la dirección y uno o varios sindicatos poderosos y reconocidos, y los accionistas tienen la seguridad de obtener una remuneración constante de su capital. En el caso de algunos implementadores del modelo la crisis de la segunda mitad

de los años setenta no les permitió continuar el modelo, sin embargo, hubo experiencias donde fue aprovechado, como el caso de Volkswagen.

La estrategia “reducción permanente de los costos” corresponde al modelo toyotista, los autores de los modelos productivos señalan que después de la Segunda Guerra Mundial sólo dos empresas desarrollaron esta estrategia, Peugeot y Toyota, la segunda conservó e invento este modelo. Se procedió a una transformación para hacer frente a una crisis de trabajo. Esta estrategia se basa en la convicción de que no hay nunca nada seguro y estable, el volumen no se incrementa más que progresivamente y dentro de los límites de los medios financieros propios y sólo se amplía la diversidad cuando lo exige el mercado. La innovación no es una prioridad sino que se evita por los riesgos que implica y se copia cuando el mercado la valida. El control de los gastos en este modelo es fundamental por lo que la política producto es trazada con nitidez, la organización productiva debe permitir realizar ahorros en todos los campos y bajo todas las formas. Entre los recortes a los gastos Toyota decidió disminuir sus costos de personal, a cambio de seguridad en el empleo el sindicato japonés accedió a la reducción de los costos, ante las condiciones del país después de la Segunda Guerra Mundial. Entre las innovaciones fundamentales destacan la autonomización de las máquinas, las cuales se equiparon con dispositivos de detención y podían ser manejadas por un solo trabajador, el *kaizen* fue la extensión de este principio; los equipos de trabajo estuvieron encargados de contribuir a la reducción de los tiempos estándar; el *kanban* se propuso actuar sobre los stocks de material. Se logra una fluidez económica máxima cuando se puede disponer del tiempo requerido y en el lugar previsto, de la cantidad, calidad y variedad justa de piezas necesarias para producir lo que ha encargado el cliente final. Posteriormente se redujo el tamaño de los lotes para acercarse al justo a tiempo. El tratamiento de los motivos y la implicación de los equipos de trabajo permitieron reducir paulatinamente los costos de montaje y finalmente tuvieron por objetivo reducir las variaciones de la carga de trabajo en las líneas de producción. Se concibió un sistema en el que hacía depender el salario mensual y las oportunidades de promoción, mes tras mes y equipo por equipo, de los objetivos fijados por la dirección. Hasta 1992, se pudo aumentar el número de asalariados y garantizar el empleo. Este modelo se desarrolla en los modos de crecimiento de penuria e invasor y coordinado exportador. Su política producto ofrece modelos básicos bien equipados en cada segmento de mercado, sin diversidad ni novedad excesivas; su organización productiva es mediante el justo a tiempo interna y externa para que aparezcan y se traten sin demora los problemas que impiden un flujo continuo, mediante una relación salarial y contratación que incita a los asalariados y proveedores a contribuir en la reducción de costos. El compromiso de gobierno de la empresa se basa en la perennidad de la firma, el empleo de sus asalariados y de los proveedores subcontratista.

En el modelo hondista la estrategia de innovación y flexibilidad fue con frecuencia la que correspondía a los empresarios que llegaron tarde al sector y procuraron encontrar un lugar entre las firmas que ya ocupaban el mercado. En este modelo la innovación es fuente de rentabilidad siempre y cuando sea pertinente desde el punto de vista comercial y no sea

copiada inmediatamente, ni eventualmente perfeccionada por los competidores. Supone una transformación y heterogeneización periódicas de la demanda para que surjan nuevas expectativas y segmentos de mercado suficientemente importantes para que la innovación pueda rentabilizarse y una mano de obra que acepte reconvertirse rápidamente pasando de un conjunto de productos y procedimientos a otro. El modelo hondista se adecua a los modos de crecimiento en los que la distribución es competitiva, una política producto que consiste en concebir modelos innovadores desde el punto de vista conceptual y específicos para responder a nuevas expectativas en los mercados en que estas se perfilan; en producirlos masivamente si la demanda confirma la anticipación o retirarlos sin demora si no encuentran público; la organización productiva es rápidamente reconvertible y al menor costo posible gracias a una baja tasa de integración, unas herramientas de producción carentes de ingeniería pesada y escasamente automatizadas, una relación salarial que valora la pericia y la iniciativa individual, tanto en el plano del reclutamiento, la formación, el salario, como de la promoción para fomentar en la empresa la emergencia de innovadores y la capacidad para cambiar rápidamente de actividad. El compromiso de gobierno de la empresa es establecido esencialmente entre los dirigentes y los asalariados, basado en la independencia financiera y organizacional de la firma respecto a los bancos y proveedores, con el fin de asumir los riesgos necesarios.

La emergencia o adopción de un modelo productivo implica la sincronización de las condiciones que hacen viable la estrategia de rentabilidad y hacen posible los medios que permiten implantarla. Las dos condiciones de rentabilidad de las firmas son, según Boyer et.al., “la pertinencia de la estrategia de rentabilidad respecto de los modos de crecimiento de los países en que se desarrolla la firma y la solidez del compromiso de gobierno de empresa que permite a los actores de la firma emplear medios (política producto, organización productiva, relación salarial) coherentes con las estrategia de rentabilidad adoptada y también aceptables para ellos, dicho de otro modo, inventar o adoptar un modelo productivo” (Boyer et.al, 2001).

Para Boyer y Freyssenet la utilidad práctica de la investigación en ciencias sociales consiste precisamente en contribuir a identificar los procesos sociales, aclarar su complejidad, detectar los márgenes posibles de maniobra y facilitar la acción de los distintos actores conforme a sus propias perspectivas. Para los autores de este modelo, los actores de la empresa no suelen captar la determinación del modelo de crecimiento que condiciona la pertinencia de las diferentes estrategias de rentabilidad que es la condición primordial de la rentabilidad de las empresas. Se menciona que algunos analistas piensan que las tecnologías de la información podrían revolucionar la producción, la gestión y la distribución. La internacionalización puede llevar a la creación por hibridación de configuraciones sin precedentes y sin lugar a dudas el mayor poder del sector financiero afectará a los compromisos de gobierno de las firmas que no controlan su accionariado ni su financiación.

Neffa y De la Garza (2013), proponen distintos modelos económicos alternos, señalando que tuvieron vigencia hasta la crisis económica y financiera reciente y agregando que su utilidad es la de contribuir a situar estructuralmente los rasgos predominantes de los países latinoamericanos. Para ellos, los modelos económicos son la formalización de la estructura y el funcionamiento de un sistema productivo nacional. Las dimensiones centrales puntualizadas para definir un modelo económico o de crecimiento tienen en cuenta el dinamismo de factores estructurales, entre los cuales señalan: la producción, la demanda y la distribución del ingreso y calidad de vida y la forma institucional que adoptan el Estado y la moneda. De estos factores estructurales surgen las condiciones y límites macroeconómicos para que los actores de las empresas capitalistas definan sus estrategias de ganancia teniendo en cuenta el marco institucional, las políticas públicas y las tensiones, conflictos, confrontaciones y rupturas entre los actores sociales intervinientes,

El primer modelo identificado por Neffa y De la Garza es el “internamente competitivo y sometido a la competencia externa” y fue el que predominó en la mayoría de los países europeos industrializados antes de la Primera Guerra Mundial. Se inspira en un marco teórico neoclásico que promueve la liberalización mundial de los intercambios. Es un mercado fragmentado porque cada una de sus categorías y grupos profesionales se organizan buscando obtener o defender su autonomía actuando independientemente de los demás.

Otro modelo que señalan estos autores es el “internamente competitivo y basado en un consumo interno limitado”; está caracterizado por un crecimiento impulsado por el consumo interno y por una distribución del ingreso concentrada. Fue el modelo aplicado en los Estados Unidos y en algunos países europeos en el periodo de entreguerras y más tarde durante el periodo de los gobiernos republicanos. Las economías a escala que permite estimular la división social y técnica del trabajo, la especialización productiva en bienes estandarizados pero de baja calidad y un cambio en la estructura de la mano de obra donde predominan los obreros especializados.

Un modelo más es el “competitivo y exportador precio” y fue el característico de ciertos países asiáticos que desde los años 1970 estaban desprovistos o poco dotados de materias primas, pero con suficiente mano de obra formada que les permitió exportar a los Países Capitalistas Industrializados primero productos baratos de la gama más baja y luego bienes más elaborados y de calidad. Los ejemplos más conocidos son Corea y Taiwán.

El modelo “nacionalmente coordinado y basado en el consumo masivo” fue el modelo de crecimiento y distribución de ingresos vigente en los E.U.A. desde los años 1940 hasta comienzos de 1980 y en Francia y en Italia de 1950 a los años ochenta. Comúnmente se le denomina fordista. Se caracteriza por una amplia dimensión de los mercados, un crecimiento impulsado por el consumo masivo de bienes durables, una distribución coordinada de los incrementos de la productividad, un contexto de casi pleno empleo y una apertura internacional moderada.

Otro modelo observado por ambos autores es el “coordinado internamente y exportador especializado de productos con altas tecnologías y de calidad”, que se puso en evidencia en Alemania desde 1950 y se mantuvo hasta comienzos del siglo XXI y en Suecia desde los años cincuenta hasta 1980. Bajo este modelo, el crecimiento nacional se basa en la exportación de bienes y servicios suficientemente especializados y de calidad para no ser objeto de competencia por los precios. El mercado interno está moderadamente jerarquizado. La especialización productiva en bienes de alta gama y de calidad es el factor que incrementa las exportaciones.

Un modelo más es el “coordinado internamente y exportador/precio de productos industriales”, en el que el crecimiento está impulsado por las exportaciones de productos manufacturados estandarizados producidos masivamente, de calidad y competitivos por sus precios. Este modelo fue elegido por Japón. La fuerza de trabajo tiene un elevado nivel de formación profesional. La productividad es elevada, se estimula la polivalencia y el involucramiento de los asalariados, lo cual permite incrementar los salarios reales en función de los resultados. El mercado interno depende del mantenimiento de la competitividad-precio de los sectores exportadores. El desempleo es bajo, el mercado de trabajo es estable pero su organización y la duración de la jornada deben ser flexibles para seguir la evolución de la demanda.

Otro de los modelos propuestos por Neffa y por De la Garza es el caracterizado por “la escasez y la prioridad de la inversión” fue el que predominó en varios países del Este Europeo durante la segunda posguerra. La economía fue objeto de una planificación centralizada. La prioridad se dio a la inversión en la industria pesada y el equipamiento militar. El pseudo empleo se dio junto a una baja productividad, salarios directos reducidos, protección social insuficiente y la movilidad social fue limitada.

Uno más, es el modelo “arrastrado por las finanzas” que colapso en 2007, es el que surgió como resultado del Congreso de Washington en los años ochenta y que predominó sobre los Estados Unidos de Norteamérica y Gran Bretaña. Son países de vieja industrialización, poco competitivos, con modernos y eficaces sistemas de ciencia y tecnología, con presupuestos y comercio exterior deficitario, una porción importante se destina para fines militares. Así mismo, experimentaron una baja en la productividad, desarrollaron un amplio mercado financiero, con la existencia de poderosos intermediarios financieros, los salarios reales se estancaron o disminuyeron y la distribución del ingreso fue cada vez más concentrada.

El modelo “heterogéneo, desigual y rentista” se caracteriza por un crecimiento impulsado por la exportación de materias primas y/o productos agrícolas poco o nada manufacturados y por una distribución de los excedentes concentrada. Una parte importante del ingreso nacional es acaparado por empresas transnacionales exportadoras y por sectores nacionales dominantes. La evolución de las cotizaciones mundiales de las *comodities* fija el ritmo de crecimiento del PIB. El mercado interno es volátil, sufre fuertes aceleraciones y caídas,

acrecentadas por las condiciones legales de producción y de comercio exterior que tienen fuertes impactos sobre el mercado de trabajo.

Otro modelo es el arrastrado por “la inversión extranjera directa”, implica la incorporación de bienes de producción e insumos con innovaciones científicas y tecnológicas incorporadas a su difusión dentro de ciertos sectores o ramas del sistema productivo nacional. El dinamismo de este modelo pone el acento en la producción destinada al comercio exterior y está expuesto a una competencia exacerbada, por lo cual trata de controlar el incremento de los salarios domésticos. Desde el Estado no se estimula la generación de empresas de capital nacional. Hay sectores o ramas que funcionan como enclaves. En algunos países este modelo se puede encontrar combinado con la economía primaria exportadora.

Un modelo más es el modelo orientado a la “exportación de productos agropecuarios poco o nada elaborados”, que predomina en pequeños países en desarrollo. La producción se orienta a las oportunidades brindadas por los mercados internacionales. Implica una fuerte apertura exportadora y la dependencia respecto a servicios y productos importados de carácter estratégico. Se trata de una economía primaria exportadora.

El último modelo al que se hacen referencia Neffa y De la Graza es al modelo de “desarrollo basado en la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), que ha sido el más frecuente en los países latinoamericanos. En él se promueve la producción manufacturera nacional especializada en bienes poco sofisticados de consumo, dependiente de la tecnología importada. La productividad es baja, el mercado de trabajo funciona en condiciones casi de pleno empleo, los salarios son bajos y crecen lentamente. El papel del Estado en la economía es fuerte.

Para Neffa y De la Garza (2013), a nivel microeconómico, el modelo productivo es la forma en la que en los países capitalistas, organizan las unidades económicas, la producción y el trabajo para sostener las tasas de ganancia y obtener los mejores resultados en materia de rentabilidad. Pero esta acción no se limita solamente al ámbito de la empresa, pues a nivel nacional e internacional las empresas actúan para que se adopten políticas públicas, por medio de sus organizaciones profesionales, grupos de presión, haciendo lobby e impulsando movimientos sociales. Estos autores también señalan que dentro de un mismo país y sector productivo es posible intentar poner en práctica no sólo uno, sino varios modelos diferentes capaces de dar buenos resultados, por lo tanto, no se puede postular la existencia de un solo y mejor modelo.

Los modelos productivos se enfrentan a restricciones internas y externas, por ejemplo, cuando el compromiso de gobierno de una empresa se modifica o cuando las estrategias de ganancia cambian, lo que da lugar a una configuración productiva. (De la Garza, 2013).

Continuando con los procesos productivos, la concepción de los modelos productivos permite tener una visión más integral; su origen se remonta a la definición de las etapas de la producción capitalista de Marx.

El concepto de modelo de producción “surge con la gran reestructuración capitalista de los ochenta, vinculado al de reestructuración productiva –que se manifestó en las dimensiones tecnológicas, organizacionales, en las relaciones laborales, en el perfil de la mano de obra demandada, en las culturas laborales y gerenciales; que estimuló la subcontratación, la tercerización y los nuevos encadenamientos productivos y entre clientes y proveedores” (Neffa y De la Garza, 2013, 35).

Las características que De la Garza destaca del modelo productivo es que “remite al nivel de realidad de la planta productiva o de la corporación que tiene diversas plantas, y el problema central del mismo es la eficiencia productiva, o bien la productividad y la calidad, condiciones necesarias de la competitividad. Sobre esta productividad y calidad es de esperarse que influyan la tecnología dura utilizada, la forma de organizar al trabajo, las relaciones laborales e industriales, el perfil de la mano de obra y sus formas de aprendizaje, la cultura laboral, gerencial” (2003). Según De la Garza, el concepto de modelo de producción trae consigo la noción de la coherencia en un sistema que idealmente no tendría contradicciones, con una visión meramente estructuralista. Por ello, De la Garza argumenta la posibilidad de hablar de un modelo productivo diferente y ofrece la configuración productiva como alternativa de los modelos productivos, pues “una configuración productiva aceptaría la posibilidad de la contradicción entre alguno de sus elementos, en donde esta siempre estaría presente y la diferencia entre configuraciones sería por la extensión y profundidad de sus contradicciones en una escala de mayores a menores o graves” (2013). Recomienda además que habría que ser cuidadosos con el concepto de hibridación porque en el caso de una configuración productiva no necesariamente tendría que incluir una coherencia o integración funcional de las partes y porque existe la posibilidad que se trate de un nuevo modelo o configuración que no se ha teorizado anteriormente.

Al concepto de modelo de producción o de configuración productiva “habría que darle mayor dinamismo mediante una inclusión más abierta de los sujetos en interacción, primero dentro de la empresa y luego al exterior, buscando salvar las limitaciones del estructuralismo, del positivismo y del funcionalismo” (De la Garza, 2013). La propuesta de investigación que se hace y que coincide con nuestro análisis es cómo se construyen las estrategias empresariales; este análisis implica la reconstrucción en la investigación de lo objetivo y lo subjetivo.

Sobre cómo se construyen las estrategias empresariales, más allá de identificar cuál fue la estrategia escogida por una empresa, implica reflexionar sobre el problema de la convergencia y divergencia global en estrategias empresariales suponiendo la presencia de ejercicios comunes en las empresas. De la Garza señala que los regulacionistas apuntaban hacia la convergencia posfordista aunque finalmente se viró hacia la no convergencia ya que pueden influir todas las dimensiones en torno a la producción.

Lo anterior nos sugiere la necesidad de referirnos a la diversidad de capitalismo. De la Garza (2014) señala que se sostuvo por algún tiempo y diversos autores, que se daría una convergencia hacia el modelo neoliberal norteamericano. La doctrina de diversidad de

capitalismos, es una forma de llamar la atención de que la convergencia hacia un modelo no operó de forma tan simplista sólo impulsada por el mercado.

Katz y Wailes (2015) señalan que la tesis original de la convergencia en las relaciones laborales, fue desarrollada por Kerr (1960), quien argumenta que hay una tendencia mundial en la tecnología y el mercado asociadas con la industrialización. Posteriormente Dore (1973) señaló que si había una tendencia a la convergencia sería hacia un modelo japonés. A partir del crecimiento del empleo en los Estados Unidos de América en los años noventa del siglo XX se propuso una convergencia hacia mercados laborales flexibles (Krugman, 1993) dados en este país, en donde la reingeniería impulsa el modelo norteamericano con Hammer y Champy (1993). Katz y Wailes (2015) señalan el impacto de la globalización en todos los mercados y cuestionan la producción de relaciones de empleo similares; las dos posturas que destacan es la que señala la erosión de los regímenes de mercados laborales nacionales, viendo a la globalización como un peligro, y la postura encontrada (Garret, 1998) que señala que los gobiernos nacionales pueden enfrentar las presiones internacionales. Partiendo de la postura de variedad de capitalismos se sugiere que existe la probabilidad de que la participación e involucramiento de los trabajadores y los sindicatos varíen entre las variedades de capitalismos (Katz y Wailes, 2015).

Crouch(2005) muestra distintos análisis en torno a esta postura, por ejemplo, sobre la variedad de capitalismos, la colección de estudios sobre variedades de capitalismos editada por Hall y Soskice (2001) basada en gran medida en Albert (1991) se ha convertido en base para el estudio de la diversidad de capitalismos. Dichos autores trabajan un enfoque dualista, la economía liberal de mercado (LME, por sus siglas en inglés) –países de habla inglesa- y un mercado económico coordinado (CME, por sus siglas en inglés) donde las instituciones políticas y sociales se involucran en las decisiones económicas. Crouch (2005), señala la importancia de analizar a las empresas como organizaciones en donde se establece al interior una serie de acuerdos e interacciones en donde se entrecruzan los mercados.

Sobre esta variedad, Schmidt sostiene como argumento que los gobiernos han respondido de forma compleja produciendo nuevas formas de diversidad, lo que no conduce a una simple convergencia. Un nuevo elemento que aporta a la discusión es el del discurso político, y cómo éste se ha utilizado de diversas formas ya sea para comunicar decisiones o se implementa como una vía de consenso. Este estudio pone en el centro del análisis a los actores y no sólo a las estructuras. Crouch (2005) muestra una serie de variables que han incorporado diversos autores en torno a las tipologías que se realizan casi siempre sobre los países europeos occidentales y sobre E.U.A.

Amable (2003) presenta uno de los mejores estudios post-dualistas del capitalismo al analizar los mercados de productos y de trabajo, los sistemas financieros y de protección social a partir de distintas economías nacionales, tomando en cuenta numerosas variables que le permiten establecer clasificaciones muy diversas y evidenciar la multiplicidad de factores; sin embargo, después de establecer cinco grandes grupos se remite finalmente a países

integrantes de la OCDE. A pesar de esto la importancia de su estudio se encuentra en que muestra un mundo diferenciado.

Crouch (2005) señala la pertinencia que tiene realizar análisis que no sean sólo a partir de indicadores macroeconómicos y la necesidad de ir más allá del establecimiento de grandes modelos que descuidan detalles sobre los análisis que se realizan mostrando posturas polares que en muchos de los casos no son así, pues entre las distintas tipologías existen coincidencias.

Un análisis más es el realizado por Whitley (1999), en el que se argumenta un modelo híbrido en los Estados Unidos de América, así como en casos como el de Francia o en transición como Alemania o Japón. Beyer y Jackson muestran que las grandes empresas tienen la particularidad de que muchas veces no se limitan a un modelo nacional al existir una relación con otras naciones y al tener acceso a conocimientos y prácticas externas. Por lo que hay que cuestionar la idea de establecer tipologías nacionales, ya que además de tener serias diferencias se encuentran jerarquizados, como es el caso de los modelos productivos.

Crouch (2005) afirma que ante la diversidad que están presentando las economías es trascendente realizar estudios con metodología analítica, donde se analice la forma en que se está transformando tal diversidad.

En torno a este debate, desde los años setenta se sugiere con base en relaciones empíricas que las constantes en las relaciones de empleo apuntan hacia una divergencia. Locke y Thelen, citados por Katz y Wailes, señalan que “las tendencias internacionales no se traducen en el hecho de presiones compartidas en todas las economías nacionales sino más bien están mediadas por arreglos institucionales nacionales y se reflejan en luchas divergentes sobre prácticas nacionales particulares” (2015, 34). Ferner y Hayman (1998) mostraron que los Estados tienen un papel clave en las relaciones entre regulación social y mercado. Sin embargo, otros análisis señalan la tendencia a la convergencia en el debilitamiento del poder de los sindicatos y el incremento del trabajo subcontratado (Dollegast, citado por Katz et al., 2015), además de una fuerte convergencia en los sistemas de empleo en las multinacionales; y se ha dado la formación de niveles regionales de coordinación corporativa sobre la administración de recursos humanos, cadenas de suministro y reorganización del trabajo (Katz, Batt y Kteets, 2003). Lo anterior da por resultado en muchas ocasiones un nivel de hibridación entre las prácticas del país donde opere la empresa y las empresas multinacionales, una cuestión es hasta dónde las gerencias están embebidas por el contexto local. Katz y Wailes sugieren que la crisis económica del 2008 involucró las políticas adoptadas por las empresas como respuesta a la crisis económica y contribuyó al deterioro de las condiciones de empleo con recortes de costos que incluye recortes salariales, recortes de personal, reducciones en la seguridad social y la contratación de empleados eventuales, apuntando hacia una convergencia global con las características anteriores hacía un límite inferior promovido desde la convergencia de la globalización; sin embargo, existe la postura contraria a largo plazo en la que la crisis financiera ilustró las consecuencias de las

desregulaciones del mercado, por lo que importa la participación de las instituciones económicas en la regulación, incluyendo las instituciones que operan el mercado laboral.

Como lo hemos mencionado antes, nuestro trabajo está precedido por la crisis que emergió al final de la primera década del siglo XX. Ruíz (2015) menciona que tuvo un impacto global diferenciado basado en la teoría de diversidad de capitalismo los cuales no fueron ajenos a los procesos políticos y por lo tanto sus instituciones y organización varían, además, de que el Estado es determinante en función de los acuerdos económicos se realicen con el sector productivo como lo veremos más adelante al caracterizar a la empresa analizada. Para dicho autor en los modelos de capitalismo compatibilizan los sistemas de producción global y las llamadas cadenas de valor global (Gereffi,2001) o globalismo en la producción, donde cada economía juega un papel diferente de acuerdo a su posición en la economía mundial.

Para Ruíz (2015) se ha suscitado un reordenamiento de las economías capitalistas, y bajo la existencia de diversos tipos de capitalismo, América Latina actúa como proveedora de materias primas y se incorpora al consumo de masas dentro de las cadenas globales de valor. Según el autor, la crisis del año 2009 creó un ímpetu para la reconstrucción teórica de la economía política que pone atención sobre la existencia de distintos sistemas de producción nacional que permitieron identificar patrones nacionales de desarrollo económico, con instituciones económico-políticas diferentes como lo expuesto anteriormente en relación con la variedad de capitalismo.

Los elementos expuestos anteriormente nos permiten vislumbrar que la teoría de los procesos de trabajo está atravesada por el debate sobre las posturas de la convergencia y divergencia en torno a los modelos productivos y al empleo, pues pareciera que se está dando una convergencia hacia normativas laborales que contemplan posturas anteriores, pero existe una divergencia entre las prácticas y la carencia de homogeneidad en los modelos productivos que en la práctica ocurren por lo que el concepto de modelo productivo podría ser sustituido por el de configuración productiva pues la concepción de configuración productiva puede permitir profundizar al modelo de producción y eludir los peligros del estructuralismo, por el cual las estructuras se transforman sólo por ellas mismas sin considerar a los sujetos colectivos, por lo que las configuraciones productivas pueden darnos una concepción más fiel de la realidad y, como lo mencionamos, pueden existir configuraciones alternas a las dominantes donde los sujetos pueden aparecer como constructores y la configuración como un campo de lucha. (De la Garza, 2013).

Acercándonos a nuestro problema de investigación, en América Latina se establecieron configuraciones productivas similares al llamado toyotismo precario, el cual implicó tecnologías intermedias, mano de obra no calificada, nuevas formas de organización del trabajo, bajos salarios, ausencia de seguridad en el empleo, alto desgaste de la mano de obra, culturas laborales instrumentalistas y gerenciales despóticas (De la Garza, 2005), además de la permanencia de los modelos tayloristas-fordistas. Esta investigación pretende conocer la configuración productiva de la empresa propuesta como concepto alternativo al de modelo

productivo al analizar su relación con la teoría de la administración. Como se ha mencionado, el concepto alternativo al de modelo de producción puede ser el de configuración productiva, en el que las estructuras están presentes, proveyendo importancia a las concepciones e interacciones de los sujetos, reconociendo presiones globales, de mercado, tecnológicas, de doctrinas gerenciales o de relaciones laborales, las cuales se asientan siempre en contextos locales que no se homogeneizan en instituciones, recursos, culturas, y en donde las formas de entrar los actores en interacción pueden implicar la negociación y el conflicto de acuerdo con presiones estructurales, pero también con las concepciones de dichos actores.

El concepto de configuración desarrollado por De la Garza, parte de la concepción gramsciana de que las estructuras son presiones y no determinaciones de la acción social que pasa por una visión particular del mundo. Es un concepto influido por Thompson al afirmar que las estructuras no determinan sino que presionan. Viene de una reflexión que el autor realiza del positivismo lógico y del Relativismo que ha conducido al escepticismo posmoderno. Para De la Garza, el concepto de configuración productiva propone vincular la ontología con la epistemología y lo llama el nuevo giro ontológico “una ontología de las relaciones entre Estructuras, Subjetividades y Acciones”, traducción del problema filosófico de la relación entre sujeto y objeto.

La configuración es “una alternativa que tenga detrás la concepción de los sujetos no sujetos, aunque sí acotados por estructuras que no anulen el papel de la voluntad de las transformaciones del objeto pero tampoco reduzcan la realidad a subjetividad” (De la Garza, 2017).

El concepto de configuración, argumenta De la Garza (2017), es la traducción actualizada de Totalidad Concreta que parte de una interpretación de Marx, Gramsci, Adorno, Benjamin y Thompson y de la polémica con la teoría de la fragmentación de los sujetos de Bauman y Senet, con el interaccionismo simbólico y la fenomenología sociológica; la psicología de las representaciones de Vygotsky y Bajtín; las teorías de la agencia de Bourdieu, Giddens y Habermans. En el configuracionismo se trata de sintetizar la línea genética de la epistemología crítica, en este pensamiento se incorporan ideas de Marx acerca del concreto-abstracto-concreto, sobre la heterogeneidad de la cultura de Gramsci y la formación de un mosaico con retazos del conocimiento de Benjamin y Adorno.

El origen del concepto de configuración De la Garza lo ubica en Norbert Elías, Adorno, Vygostky y Bajtin y Benjamin. Del primer autor se toma que las relaciones en red implican relaciones de poder asimétrico y que las configuraciones se transforman. De Adorno la necesidad de deconstruir objetos cosificados o reificados, para Adorno, nos explica De la Garza, la configuración es un racimo de conceptos en continuas combinaciones donde la teoría son configuraciones específicas. De Adorno se retoma la idea de teoría como configuración que implica conexiones y contradicciones; la explicación y comprensión de significados para lo cual es necesario entrar en diálogo con doctrinas hermenéuticas actuales; la construcción de configuraciones implica al sujeto y que la totalidad se verifica sólo

parcialmente y se combina con argumentación concepción. De la corriente soviética cognitiva se recupera la idea de que de diferentes enfoques teóricos se pueden desarticular conceptos para rearticularlos con los de los otros enfoques en la construcción del objeto. Así mismo, de Benjamín se toma la propuesta de pensar en imágenes con el objetivo de desfetichizar los objetos, como forma de penetrar en lo enigmático; para De la Garza Benjamín añade el papel de las imágenes que requieren códigos de interpretación en donde el conocimiento es una forma de relación sujeto-objeto. En la configuración cabe la desarticulación de conceptos lo que permite una nueva articulación de conceptos con variables libres.

La configuración permite el análisis de un objeto de estudio en el marco de las estructuras-subjetividades y acciones; en donde los análisis no sólo parten de la estructura sino con las configuraciones prácticas de los sujetos y su capacidad de dar sentido.

El concepto de configuración productiva, como De la Garza lo ha descrito, “es una red de elementos que no necesariamente forman un sistema, sino que pueden reconocer la contradicción, la disfuncionalidad, la oscuridad” (De la Garza, 2018) la configuración sociotécnica -como también es llamada- es una red integrada por la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la tecnología y las cultural laboral y gerencial. El primer elemento está conformado por la división del trabajo, la supervisión y control, las reglas formales e informales de cómo trabajar, los estilos y niveles de autoridad, las jerarquías de mando y las formas de comunicación. El segundo elemento lo integran las relaciones entre jefes y subordinados, es decir se analizan las formas en las que se establece el mando en los diversos niveles de la organización. El tercer elemento está conformado por el perfil de la mano de obra o lo que en administración se nombra perfil del puesto en el que se hace una descripción de las funciones que deben realizar los trabajadores, y las características con que deben de contar los trabajadores para ser asignados al puesto. El cuarto indicador de la configuración lo conforma la tecnología, en el cual se analiza la utilización tecnologías en el puesto de trabajo y en el conjunto de la organización. La cultura laboral y gerencial son el cuarto elemento conformado por los códigos acumulados socialmente respecto del trabajo. La relación entre las dimensiones mencionadas pueden ser duras o blandas, es decir por causalidad, funcionalidad o deductivas o unidad por formas del razonamiento cotidiano (De la Garza, 2016). “La configuración socio-técnica es la plataforma estructural –dentro de la empresa- sobre la cual los sujetos (mandos, trabajadores, sindicatos) interactúan, se ponen de acuerdo o se confrontan. En este proceso la configuración no determina a dichos sujetos, sino que los presiona, y las decisiones de estos pasan por su visión del mundo, su cultura y su subjetividad” (De la Garza, 2016, p.28).

La configuración, se concibe como una red no sistémica que presenta contradicciones, disfuncionalidades o fragmentaciones entre los niveles estudiados. En nuestro caso analizamos las estructuras-instituciones y la configuración sociotécnica conformada por los cinco elementos antes descritos. De la Garza propone la posibilidad de realizar una configuración de configuraciones que es “la red no sistémica entre configuraciones

estructurales e institucionales y sociotécnicas del proceso de trabajo, sociales y subjetivas” (2017, p.15).

La configuración sociotécnica está articulada por los niveles mencionados anteriormente, dicha configuración puede estar articulada con configuraciones del entorno. En el siguiente capítulo trataremos el entorno en el que está inserta nuestra configuración.

A partir del marco teórico expuesto, abordaremos en qué medida las técnicas administrativas –las doctrinas gerenciales- influyen en la configuración productiva, tomando al configuracionismo como una alternativa de análisis donde los sujetos tienen capacidad de agencia tomando en cuenta las estructuras.

Capítulo II

Caracterización de la empresa estudiada

Como lo hemos establecido con anterioridad, nuestro objeto de estudio lo ejemplificaremos a través del análisis de la embotelladora de bebidas carbonatadas más grande de México y del mundo⁶, en el mercado mexicano esta empresa produce el 65%⁷ del consumo de bebidas gaseosas y con sabor. Para efectos de esta investigación en este capítulo presentaremos la caracterización integral de la empresa⁸. La compañía estudiada, está integrada por diversas unidades de negocio, la relativa al embotellado de bebidas (en la que se basa nuestro estudio); el área dedicada al comercio que se subdivide en tres: la primera dedicada a la venta miscelánea al menudeo, la segunda integrada por farmacias y la tercera dedicada a la venta de gasolina; otro componente del negocio es la producción de refrigeradores e insumos plásticos para el embotellado y el área logística para apoyar la distribución de los productos de la compañía.

Primero presentaremos la caracterización de la corporación; después nos referiremos específicamente a la embotelladora, objeto principal de nuestro estudio; trataremos en un apartado más la situación financiera de la empresa; posteriormente presentaremos un breve apartado del área comercial y finalmente mostraremos sus acciones de responsabilidad empresarial pues constituyen un notorio interés de la empresa en sus modelos de negocio. El periodo analizado se delimitó con la finalidad de capturar la crisis financiera el año 2008 y conocer la configuración de la empresa ante la nueva situación mundial.

La embotelladora es parte de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas A.C, asociación integrada por embotelladores y fabricantes de refrescos en México. Los miembros de la asociación están organizados en cuatro rubros: Aguas Minerales, Coca Cola, Independientes y Pepsi- Cola. Los productos elaborados para su comercialización son agua embotellada, agua saborizada, bebidas bajas o sin calorías, bebidas deportivas, bebidas energizantes, jugos y néctares, refrescos y tés, la embotelladora referida ofrece al consumidor todos los productos mencionados a través de diversas marcas.

En México existen productores de refrescos minoristas locales, sin embargo, la industria refresquera mexicana está conformada por cuatro grandes grupos. Las principales productoras y embotelladoras de refrescos en México están integradas en la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas A.C. (ANPRAC)⁹.

Caracterización de la corporación

La embotelladora que hemos estudiado es parte de los embotelladores del sistema Coca Cola en el mundo con presencia en 11 países y es parte de una corporación mexicana que se fundó

⁶ www.femsa.co, consultado el 17 de agosto de 2015.

⁷ Con base en información de Euromonitor International al año 2017.

⁸ Las fuentes consultadas para la caracterización de la empresa fueron principalmente los informes financieros de la corporación analizada, Euromonitor International y Económica.

⁹ Ver Anexo 1.

en 1890 cuando se creó la Cervecería Cuauhtémoc, entonces llamada Fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc, en Monterrey, N.L., México. Posteriormente en 1899 la misma empresa fundó la Fábrica de Vidrios y Cristales para abastecer de botellas de vidrio a la cervecería, hoy grupo VITRO.

En 1906, la empresa inauguró la Escuela Politécnica Cuauhtémoc, donde se impartieron cursos de primaria, preparatoria, comercio, artes y oficios; además de capacitar a los obreros en electricidad, fermentación, física y química. En 1918 se constituyó la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., para fomentar el desarrollo integral de los “colaboradores” y sus familiares, sus objetivos eran proporcionar despensas, así como ofrecer servicios médicos, caja de ahorros, descuentos, deportes, cursos y becas, entre otras prestaciones.

Hacia 1943 Eugenio Garza Sada, entonces director de Cervecería Cuauhtémoc, creó el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM. En 1969 y se construyó la planta de cerveza más moderna y avanzada de América Latina de su época, en la ciudad de Toluca, Estado de México.

En 1974 se crearon dos empresas tenedoras, VISA y ALFA. En VISA operó Banca Serfín, banco que antecedió a Bancomer el cuál fue reestructurado y vendido al grupo español Banco Bilbao Vizcaya (BBV) después de la crisis de los años noventa. En 1978, se introdujeron las acciones de VISA en la Bolsa Mexicana de Valores.

En el año 1988 tras reestructurar la deuda, nació Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V., FEMSA, como la principal subsidiaria de VISA, y donde se agruparon las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.

En 1993 la empresa se asoció con *The Coca Cola Co.* para acelerar el crecimiento de la empresa. *The Coca Cola Co.* compró el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA, y después se colocó el 19% del capital en la Bolsa Mexicana de Valores, BMV, y en el New York Stock Exchange, NYSE. En 1994 comenzó la internacionalización de Coca Cola FEMSA con la compra del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina.

Al siguiente año, 1995, la empresa se asoció con *Amoco Oil Co.*, para formar Amoxxo y operar los centros de servicio OXXO Express. En 2003 adquirieron *Panamerican Beverages, Inc.*, Panamco, el embotellador más grande de América Latina y el embotellador público de productos de Cola más grande a nivel mundial.

La empresa destaca en su cultura organizacional que para atraer y satisfacer la demanda de los consumidores y generar consistentemente valor económico para los accionistas, así como un mayor desarrollo social, han establecido una misión, una visión y valores que señalan el camino y sientan las pautas para la planeación de estrategias y proyectos encaminados al éxito.

La empresa manifiesta que su misión es generar valor económico y social a través de empresas e instituciones. La visión de la compañía la definen como “el enfoque hacia el cumplimiento de esta misión sólo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos

estratégicos. Satisfacemos con excelencia al consumidor de bienes y servicios. Duplicamos el valor de nuestros negocios cada 5 años. Tenemos una diversificación en mercados que privilegian un alto potencial de crecimiento. Somos líderes en los mercados en donde operamos. Transformamos positivamente las comunidades en donde participamos. Somos el mejor lugar para trabajar”¹⁰.

Los Valores los relacionan con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa que dependen directamente del compromiso que los trabajadores tienen hacia la empresa mencionando que un trabajador de la corporación “genera un gran impacto, siempre busca trascender, antepone el bien mayor de la organización por encima de sus objetivos profesionales y destaca por su: Integridad y respeto... sentido de responsabilidad... sencillez y actitud de servicio... y pasión por aprender”¹¹.

La empresa califica el ambiente de trabajo como sano, seguro, respetuoso e incluyente, centrados en la dignificación del ser humano y desarrollo integral a través de la educación, salud, capacitación, ahorro, promoción de la cultura y recreación, con valores de honestidad, respeto e integridad.

Se subraya constantemente la cultura ecológica por medio del aprendizaje de técnicas y programas de reforestación, reciclaje, uso sustentable del agua, aire limpio y uso racional de energía. Aluden ser una empresa con visión global.

Las divisiones que integran la empresa son:

- El corporativo general de la empresa (ubicado en Monterrey)
- La división embotelladora
- Comercio (tiendas minoristas, farmacias y gasolineras)
- Producción y comercialización de refrigeradores.
- PTM, *Advanced Plastic Solutions*
- Centro de Servicios Compartidos CSC
- Logística (de transporte)

El Corporativo (ubicado en Monterrey), es la central del negocio, donde se operan las decisiones para el conjunto de la empresa.

Como lo mencionamos anteriormente, en este trabajo analizaremos la franquicia embotelladora de refrescos de cola, con más de diez años en operación. Recordemos que la compañía en conjunto remonta su origen al año 1890 ya que operaron el ramo cervecero hasta el 2010, cuando fue vendida la Compañía a Heineken a cambio del 20% de las acciones de la corporación.

¹⁰ www.femsa.com

¹¹ www.femsa.com

La división comercio está integrada por tiendas misceláneas al menudeo desde el 1978, recientemente se han integrado farmacias y gasolineras.

Imbera, es la filial que ofrece refrigeración comercial, cuenta con tres plantas productivas y es una empresa internacional dedicada desde 1941 al diseño, desarrollo, fabricación y mantenimiento de equipos de refrigeración comercial.

PTM, *Advanced Plastic Solutions* es una empresa fundada en 1976, con más de 900 trabajadores dedicada a la transformación y soluciones de plástico. Se menciona que sus pilares son la innovación, la excelencia operativa y sostenibilidad.

El Centro de Servicios Compartidos, CSC, lo definen como un modelo de servicio que da soporte a las operaciones de todas las empresas del grupo, con el crecimiento y enfoque de sus competencias claves a través de transformar, operar y gestionar sus principales procesos. Mencionan que trabajan con un enfoque al servicio satisfaciendo las necesidades de los clientes, buscando la rentabilidad e impulsando la mejora continua. Consideran al talento interno como el principal mecanismo del grupo, gracias a la innovación y excelencia en la operación, análisis y gestión de actividades que contribuyen a alcanzar las metas de la organización, predicando siete valores que son: excelencia, calidad y productividad, honestidad e integridad, respeto, innovación, creatividad, pasión por el servicio y austeridad.

El área de logística se crea en 1998 formó parte de la división de insumos estratégicos, en 2016 se transforma en Solística. Opera en 6 países de América Latina (México, Brasil, Colombia, Panamá, Costa Rica y Nicaragua). Ofrece servicios logísticos integrales con la administración de flotas privadas y la administración integral de flotas primaria y secundaria incluyendo la planeación y armado de viajes, administración de operadores, control de las entregas, el combustible y los gastos asociados con los viajes, administración de mantenimiento y tecnologías de la información requerida. Otro servicio es la administración de transportistas terceros, servicio de distribución primaria a través de una red de transportistas terceros certificados, incluyendo su negociación y contratación, armado de pedidos y la programación y ejecución de embarque así como la recopilación de evidencias de viaje, servicio de mantenimiento vehicular, control y venta de equipos usados. Es el área de logística de las empresas y operador logístico más grande de México. Mencionan que su productividad la han incrementado gracias a la prevención de accidentes, vehículos diseñados para transportar una mayor carga y el Sistema de Torre de Control a través de un GPRS que monitorea la productividad de la flota. Otro agregado al servicio es que cuentan con el Instituto Femsal Logística que permite la certificación y capacitación constante del personal así como establecer rutas de carrera y desarrollo en la empresa. Como es posible observar, la mayor parte de cada uno de los modelos de negocio a los que hemos hecho referencia son parte de la cadena de suministro de la embotelladora referida.

Caracterización de la embotelladora

El área de la corporación dedicada al embotellado de refrescos establece como *Misión*, satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas y como *Visión* ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente. La

empresa menciona que en el valor económico y social es donde está basada su estrategia de negocio y establece claramente que una de sus metas es maximizar el crecimiento y la rentabilidad con el fin de crear valor para los accionistas.

De acuerdo con lo expresado por la empresa en sus sitios electrónicos, los esfuerzos para alcanzar las metas se basan en:

- La transformación de los modelos comerciales para enfocarse en el potencial de valor de los clientes y el uso de un enfoque de segmentación basado en el valor para capturar el potencial de la industria.
- La implementación de estrategias de multisegmentación en los principales mercados para identificar distintos grupos de mercado, divididos por ocasión de consumo, intensidad competitiva y nivel socioeconómico.
- La implementación de estrategias de producto, empaque y precios a través de diferentes canales de distribución.
- El Impulsó a la innovación a lo largo de las distintas categorías de productos.
- Desarrollar nuevos negocios y canales de distribución.
- Alcanzar el pleno potencial operativo del modelo comercial y de procesos para impulsar mejoras operativas a lo largo de las operaciones.

Otra de las menciones fundamentales en torno a la estrategia que se sigue la empresa es la de sostenibilidad, alineada con los Objetivos Estratégicos de Sostenibilidad que tienen la corporación a nivel nacional y la multinacional, dueña de la marca de refrescos de Cola, y que la integran a través de su plataforma "Viviendo Positivamente" con la finalidad de adaptarse mejor a un entorno en constante cambio y enfrentar de mejor manera los retos propios de la operación.

Al año 2017, el equipo directivo de la empresa está conformado por:

- Un Director General, desde el año 2013
- Dirección de Administración y Finanzas desde 1993
- Dirección de División México - Centroamérica desde 2011
- Dirección de División Sudamérica
- Director de Tecnología desde 2002
- Director de Recursos Humanos desde 2014
- Directora de Planeación Estratégica y Desarrollo Comercial desde 2014
- Director de Operaciones- Filipinas desde 2012

Los países en los que opera Coca-Cola FEMSA son Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Filipinas, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela.

Las marcas que opera la empresa en México son: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Fresca, Sprite, Sprite Cero, Powerade, Jugos del Valle, Del Valle Reserva, Ciel, Ciel +, Ciel mini, Fuze Tea, Fuze Tea Light, Delawere Punch, Powerade ION4, Vitaminwater, BURN, Beberé, y Café Black(Andatti) sin dejar a un lado la marca Santa Clara y AdeS que operan en conjunto con The Coca-Cola Company, cada una de las mencionadas cuenta con una amplia variedad de productos que le permiten ofrecer agua embotellada, agua saborizada, bebidas bajas o sin calorías, bebidas deportivas, bebidas energizantes, jugos y néctares, refrescos, té, café y productos lácteos y en su conjunto representan el 70% del mercado de bebidas en México.

La empresa analizada es una empresa en constante expansión en el continente americano y ha tenido alcances en Asia dominando el mercado filipino, en adelante mostramos las operaciones que la empresa ha tenido entre los años 2007 y 2017, años significativos respecto a la implementación de nuevos impuestos en la legislación mexicana a las bebidas azucaradas y también son los años en que la empresa operó bajo la crisis económica mundial. En este capítulo podemos identificar claramente la forma en la que la empresa estudiada se expande permitiéndole establecerse como un oligopolio regional en América Latina.

Hacemos notar que en el área de embotellado, que es el área específica a la que nos referimos, la empresa estaba integrada por la división cerveza pues era parte fundamental del consorcio.

La compañía expresaba en el 2007 que los principios que los rigen es que producen y comercializan productos responsablemente, garantizando su calidad, seguridad e inocuidad. Además de ser una industria mexicana, genuinamente preocupada en el problema del sobrepeso y obesidad que colaborando en la instrumentación de soluciones eficientes, comprometidos con acciones encaminadas a la promoción del equilibrio energético con énfasis en la actividad física, respetuosos del marco legal y normativo.

La corporación pone énfasis en que fomenta un ambiente de colaboración, evitando la confrontación, y dispuestos a sumar esfuerzos en las acciones de la autoridad. Impulsando un diálogo público objetivo con bases científicas enfocado a la búsqueda de soluciones eficientes, argumentando que sus operaciones y acciones comerciales van más allá de lo que la ley obliga a través de Acciones Coordinadas de Anticipación. La empresa se asumía como una industria en constante innovación en búsqueda de más y mejores opciones para sus consumidores.

La empresa mencionaba en el año 2007 que continuaban en el esfuerzo permanente por la reducción de costos y mejora de eficiencias y declaraban, “vemos oportunidades de ahorro en todos nuestros negocios, incluyendo la distribución, ventas, abastecimientos, gastos generales y administrativos”¹² y afirmaban que en la división cerveza se logró incrementar la productividad y eficiencia en distribución, generando ahorros de 10 millones de dólares. Como es posible observar, atendiendo la finalidad de nuestro estudio, la empresa refiere los gastos administrativos como un posible segmento de ahorro.

¹² www.fensa.com. Informe financiero 2007.

En ese mismo año exaltaron su compromiso con el papel de buen ciudadano corporativo al trabajar muy de cerca con las comunidades e iniciativas que cumplen con las necesidades particulares. Por cuarto año consecutivo, en el 2007, el CEMEFI otorgó a la empresa el reconocimiento de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, y destacaron que el reconocimiento se entrega a empresas que desarrollan su actividad empresarial con base en principios éticos y valores, centrados en la dignidad de la persona, la transparencia y la conservación del medio ambiente. Se menciona que desde el año 2005 se firmó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo que los comprometió a incorporar los 10 principios del pacto en las actividades cotidianas de la empresa.

Destacaron que en México, Colombia, Brasil y Argentina, se aplica una sofisticada estrategia multi segmentación que les permitió clasificar a sus clientes con base en variables como niveles socioeconómicos, ocasiones de consumo e intensidad competitiva, de tal modo que es posible brindar a los detallistas –distribuidores minoritarios– una oferta de productos de acuerdo a sus necesidades. Se desarrolló e implementó una oferta de valor diferenciada, desde programas de incentivos por servicios especializados, hasta iniciativas que promueven la lealtad con cada detallista para apoyar y alinear su ejecución de mercado de acuerdo con las estrategias comerciales, diseñadas totalmente a medida de las características de cada territorio. Mencionan que en el caso de Brasil, en 2007, ya tenían un amplio portafolio que integra refrescos, bebidas no carbonatadas, jugos y cerveza y hasta el más pequeño detalle esta operado por estrategia, desde el posicionamiento de los productos en los refrigeradores de los detallistas, hasta el tipo de publicidad que se usa en el punto de venta para promocionarlos. Este tipo de ejecución trajo resultados y Brasil representó el 14% del volumen total, el 16% de los ingresos consolidados y el 14% del flujo de operación EBTIDA de la empresa refresquera en 2007. En este mismo año se expuso que para competir efectivamente en los territorios, se utiliza un sistema de inteligencia de mercado. Con este fin se desarrollan y se analizan diversas fuentes de información y herramientas de medición especializadas como el sistema de correcta ejecución diaria (RED) y el “*Score Card*”. Luego consolidan los datos de todas estas fuentes en un sistema de inteligencia que genera información relevante y en tiempo real para todas las personas, de tal forma que se puedan tomar decisiones con datos específicos y en un adecuado seguimiento de efectividad de los programas. Mencionan que en ese año la base de datos es una de las más grandes del mundo con 12.2 millones de transacciones cada día.

En este año la empresa compró la marca Jugos del Valle por lo que aumentó la presencia de la compañía en el segmento de jugos que fue el de más rápido crecimiento en América Latina, y en el 2007 consideraban que aún estaba poco desarrollado.

Respecto a la división de producción de cerveza una de sus estrategias principales en ese año, fue diversificar las marcas y desarrollar una significativa base de conocimiento de los consumidores en todos los mercados que van más allá de criterios tradicionales como nivel socioeconómico edad o género enfocándose en las características psicológicas que motivan al consumidor.

En el año 2008, como producto de la crisis financiera mundial, se menciona que fue un año desafiante en todas las geografías e industrias, en medio de un ambiente económico cada vez más volátil, destacan que lograron generar sólidos resultados consolidados. Reportaron tener un crecimiento de 13.9%, sin embargo, percibían que las desafiantes condiciones del mercado persistirían por algún tiempo. Las estrategias que la empresa consideró para enfrentar el entorno económico fue incluir estrategias de segmentación de mercado y gestión de valor al cliente. La estrategia de segmentación de mercados se basó en el reconocimiento que las necesidades de los consumidores, compradores y detallistas son diferentes, por ello dividen los mercados en segmentos y posicionan las marcas de acuerdo a ello. En este informe a diferencia del año anterior se menciona que cada vez se están enfocando a la microsegmentación utilizando los sistemas de investigación de mercados y tecnologías de información para dirigirse hacia segmentos de mercado cada vez más pequeños, llegando incluso a cada punto de venta, es decir en cada uno de los lugares en los que se vende los productos de la empresa.

El presidente del consejo señaló estar concentrados en el diseño de una nueva forma de servir a los clientes y consumidores en todos los negocios que manejan, enfocados a optimizar el valor de cada cuenta a través de los mejores procesos y prácticas posibles. La empresa reconoció tener programas altamente estructurados para clientes con servicios especiales, hasta iniciativas de lealtad y asociación. Menciona que nada se deja al azar desde un óptimo portafolio de bebidas, hasta la más atractiva exhibición del producto y del material en el punto de venta.

Respecto a la embotelladora de refrescos, se continuó con la trayectoria de crecimiento rentable, reportan que la empresa creció orgánicamente a través de incrementos en precios y márgenes en la mayor parte de los mercados, mientras que las adquisiciones contribuyeron al volumen incremental e ingresos, lo que en conjunto impulsó los resultados. Con la adquisición finalizada de Jugos del Valle posicionó a la corporación como el productor más grande de bebidas no carbonatadas de la región. Se menciona, en el reporte correspondiente al 2008, que se estaban desarrollando nuevas tecnologías que beneficiaran a la organización. Jugos del Valle aportó más del 70% del crecimiento de la categoría de productos no carbonatados.

También se cerró la adquisición de Refrigerantes Minas Gerais (REMIL) en Brasil, con lo que la corporación representa el 30% del sistema de embotelladoras de Coca Cola en ese país, con más de 41 millones de consumidores. Junto con la corporación mundial de refrescos de Cola, acordaron adquirir la empresa de agua embotellada Brisa en Colombia, de la misma forma adquirieron Agua de los Ángeles en el Valle de México, esta adquisición duplicó la presencia en el mercado de agua de la empresa en la Ciudad de México, ya que les abrió el potencial de entregas a domicilio de la compañía. Constantemente añade la compañía que en adelante buscarán maximizar el crecimiento orgánico en todas las operaciones de sus negocios y mantendrán el enfoque en explorar adquisiciones que generen valor.

La operación hecha en Brasil no sólo expandió en más de un tercio su posición de mercado, sino que amplió sustancialmente el número de detallistas y consumidores a los que sirven, a

través de un portafolio balanceado extendiendo su cobertura geográfica a una población igual a la de Chile y a un territorio del tamaño de Francia.

En 2008 se continuó ampliando y desarrollando el portafolio de bebidas con diferentes categorías de bebidas, desde jugos y néctares, hasta naranjadas y agua vitaminada, y al mismo tiempo se reforzaron las categorías que ya existían con nuevos productos como bebidas energéticas. Se lanzó Coca Cola Zero en Colombia y Costa Rica complementando en esos territorios la oferta de bebidas. En México este año se comenzaron a distribuir jugos y néctares de la marca Jugos del Valle y mediante esta plataforma se desarrollaron dos innovadoras bebidas Valle Frut Naranja y Valle Frut Pulpa, con el fin de reforzar esta categoría de bebidas y atender así diferentes ocasiones de consumo. Lanzaron Jugos del Valle en Costa Rica, Colombia, Panamá y Nicaragua.

Desde el punto de vista tecnológico se aprovechó el proceso de pasteurización y envasado en caliente de Jugos del Valle, para reformular, rediseñar y relanzar PowerAde, ofreciéndola como una bebida isotónica el volumen de ventas de este producto creció más del 20% en México durante el año. En México también fue relanzado dentro de la categoría del té Nestlé verde y se alcanzó el segundo nivel de la categoría de bebidas energéticas con el lanzamiento de Gladiador. Se introdujeron al mercado ocho sabores de agua vitaminada de la marca Premium Glaceau y en Brasil se desarrolló un producto llamado I-9 creando una nueva categoría de bebidas hidrotónicas. El total de las innovaciones representaron más del 20% del crecimiento de volumen consolidado. Sobre los trabajadores apuntan que ellos son quienes producen, comercializan, distribuyen y ofrecen el portafolio de bebidas de multicategoría aproximadamente 200 millones de consumidores, en más de 1.5 millones de puntos de venta, los cuales son visitados varias veces a la semana en los nueve países.

Nuevamente sobre los empleados se menciona que para proveerlos de los conocimientos y habilidades necesarias para alinear su desarrollo con la tendencia de crecimiento de la compañía existen los programas de células de entrenamiento hasta el portal de administración del conocimiento gerencial y se fomenta la transferencia del conocimiento y talento, a través del intercambio de ejecutivos en las operaciones.

Mencionan que los fundamentos del negocio se sustentan en un adecuado esquema comercial; administración transparente; visión clara, enfoque en la ejecución excelente, en toda la cadena de valor; y una fuerte relación con los socios comerciales.

Respecto a los trabajadores se mencionó que en FEMSA están dedicados al desarrollo entusiasta de sus colaboradores que son la base de su éxito. Mencionaron estar comprometidos con su crecimiento y mejoramiento de su calidad en todos los niveles de la organización, ofreciendo sus propios programas y herramientas de entrenamiento y capacitación para desarrollar todas las capacidades de los trabajadores a quienes llaman: “nuestra gente” y se fomenta el crecimiento de la base de conocimiento y talento compartido de la compañía a través del intercambio de ejecutivos en la red internacional de operaciones.

Para enfrentar el año 2009, se dijeron estar preparados operativa y financieramente para los desafíos pues anunciaban gozar de una fuerte posición competitiva en un mayor número de

mercados y un mejor conocimiento sobre el comportamiento del consumidor y herramientas probadas en tiempos difíciles como una flexible mezcla de envases de y un amplio portafolio segmentado de marcas. Se hace mención que el equipo administrativo con el que cuentan está comprometido en impulsar eficiencias en toda la organización ajustando niveles de gasto de una manera consiente en la evolución de los mercados y maximizar el rendimiento de cada inversión, aprovechando la flexibilidad operativa y financiera para utilizar los recursos de manera que estén alineados a ambientes macro y microeconómicos cambiantes. Se advirtió que ante los desafíos del ambiente económico global la responsabilidad del director general ejecutivo será ajustar, innovar y hacer más con menos, para seguir encontrando maneras de servir mejor a los clientes al mismo tiempo que buscan la creación de valor para todos los empleados, proveedores y accionistas.

En el año 2009 se destaca la habilidad del equipo para enfrentar los retos económicos sin precedentes, refiriendo se a la crisis económica mundial. La decisión que marco este año fue la venta de la división Cerveza a cambio del 20% de capital accionario de Heineken. Estas acciones argumentan, las realizaron en medio de un entorno económico y de consumo extremadamente desafiante, aunado a una contracción del Producto Interno Bruto en México. En 2009 los ingresos totales sumaron un crecimiento de 23.9%. Las principales medidas del desempeño obtenido las ubican como resultado de la diversificación del portafolio de territorios franquiciatarios, ofreciendo una amplia gama de alternativas de valor que ofrecen a los consumidores y las bebidas innovadoras en nuevas categorías.

Se menciona que en el 2009 se llevaron a cabo iniciativas estratégicas de administración de ingresos, que permitieron compensar los mayores costos de las materias primas debido a la devaluación de las monedas locales de las divisiones y los aumentos de la inflación. Este año se menciona el fuerte incremento en el volumen de la categoría de refrescos en todas las divisiones y el acelerado crecimiento de la categoría de bebidas no carbonatadas en todos los territorios. Los ingresos totales de la división en México crecieron 8.8% a pesar de la devaluación del peso mexicano respecto a los costos de las materias primas denominadas en dólares y el incremento de la mercadotecnia para apoyar la venta de las bebidas no carbonatadas. Se reforzó la iniciativa de mercado para apoyar el crecimiento de la división en México incrementando la disponibilidad de la marca Coca-Cola en presentaciones retornables familiares e individuales a atractivos precios. También se incrementaron los gastos operativos de mercadotecnia para impulsar la línea de jugos en Centroamérica y Colombia y la integración de Brisa en Colombia así como los mayores costos laborales en Venezuela.

En la división Mercosur se incrementaron los precios que a la par del apalancamiento operativo impulsado por los mayores ingresos y se compensó la devaluación, los aumentos de los costos en los endulzantes en Brasil y mayores costos laborales y transporte en Argentina.

En la rama cervecera, que aún continuaba operando, reconocían que a pesar de la desaceleración económica mundial que afecto al norte de México y a los Estados Unidos sus

ingresos totales también aumentaron en un 9.35%, reportan que en Brasil las ventas se han sostenido gracias al aumento en los ingresos en la población.

En el año 2010, se lanzaron las presentaciones personales pequeñas en lata y empaques de PET de 250 mililitros y se relanzaron la presentación de dos litros retornable que representaron cerca del 50% del volumen incremental en las operaciones en Brasil. Se instalaron máquinas expendedoras de café marca Black, en octubre de 2010 se firmó un acuerdo preliminar para adquirir Grupo Industrias Lácteas de Panamá que es líder en la elaboración y distribución de lácteos y bebidas no carbonatadas, se mencionó que esta adquisición proporcionaría a los colaboradores una excelente oportunidad para desarrollar sus capacidades para administrar un verdadero portafolio multicategoría de bebidas, esta operación representó la primera incursión de un embotellador de refrescos de cola en este sector de la industria de bebidas en América Latina. En octubre de 2010 la empresa completó una transacción con una filial brasileña de la corporación mundial de refrescos de cola para producir, vender y distribuir productos de té de la marca Matte Leao.

En 2010, la empresa menciona que avanzó de un esquema comercial orientado al volumen a uno enfocado al valor. Durante el año se convirtió el equivalente a más del 60% del volumen consolidado de ventas al nuevo esquema comercial Gestión de Valor al Cliente, GVC. Esta nueva segmentación enfocada valor del cliente, permitió mejorar el desempeño en los puntos de venta en el canal tradicional, así como los ingresos de la empresa y la industria. Se continuó invirtiendo en sistemas de tecnología de información para alcanzar todo el potencial operativo. En 2010 se inició con el despliegue del proyecto HVKOF (Homologación versión KOF). Este proyecto alineó los procesos de negocio, mejoró la flexibilidad de las operaciones y facilitó numerosas transacciones diarias. Mencionan que en México integraron una parte importante de las instalaciones productivas y de distribución en México, mientras continuaban integrando una parte importante de las instalaciones productivas y de distribución en México, y se integró el resto de las operaciones bajo la nueva plataforma SAP HVKOF. Para implementar este proyecto, se capacitó a más de 3,600 “colaboradores” en México mediante 385 diferentes cursos. En 2010 se inauguró un nuevo centro de distribución en Buenos Aires.

En el transcurso de 2010 salieron al mercado presentaciones pequeñas de diversas marcas y en México se lanzó una presentación de botella PET de 200 ml. En Brasil salió al mercado el envase retornable lo que permitió un mayor consumo y se completó la instalación de la línea de producción en botellas retornables más grande del sistema de embotelladoras de refrescos de cola

El año 2011, la empresa lo reportó como un año sólido a pesar de un entorno económico volátil en el mercado global y el desafío en los costos de las materias primas. Se lanzó el producto Reserva del Valle, una línea Premium de jugos de arándano que responde al crecimiento de la demanda de bebidas antioxidantes. En conjunto Valle Frut de uva, manzana y naranjada representaron la mayor parte del volumen de ventas en bebidas no carbonatadas en México en 2011. Se introdujeron distintos tipos de envases para Frutsi, y productos de agua embotellada en México y Brasil. Como es posible observar, la empresa respondió con

estrategias muy claras a las leyes que se implementaron para mitigar la obesidad infantil en México.

Mencionaron que se aprovechó la flexibilidad financiera y operativa para avanzar con decisión en la estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, desde la incursión de Grupo Industrias Lácteas en Panamá en conjunto con la empresa mundial de refrescos de cola, hasta las fusiones con las divisiones de bebidas de Grupo Tampico, Grupo CIMSA, y Grupo Fomento Queretano en México.

En octubre de 2011 concretaron con éxito la fusión con la división de bebidas de grupo Tampico, uno de los embotelladores más antiguos de México. En diciembre de 2011, cerraron la fusión con el estratégicamente contiguo Grupo CIMSA (Corporación Los Ángeles S.A de C.V.) uno de los mayores embotelladores privados de refrescos de cola en México –que opera principalmente en los estados de Morelos y México, así como en ciudades de los Estados de Guerrero y Michoacán-. En diciembre de 2011 llegaron a un acuerdo para integrar la división de bebidas de Grupo Fomento Queretano; lo que representó otro eslabón geográfico clave para la organización y planeaban lograr un 30% en el EBTIDA. Se concretó con éxito la adquisición de Grupo Industrias Lácteas, una empresa líder con más de 50 años de tradición en Panamá en la categoría de lácteos y bebidas a base de jugos. En 2011 continuaron evolucionando hacia un esquema comercial impulsado por el volumen a uno basado en el valor, a fin de captar todo el potencial de la industria de bebidas no alcohólicas.

La empresa menciona que desde el año 2010 han convertido el 90% del volumen consolidado hacia el nuevo esquema comercial que nombran: Gestión de Valor del Cliente. Este esquema segmenta a los clientes del canal de venta tradicional a tres clusters distintos: oro, plata y bronce, basados en su potencial para generar valor para ellos mismos, para la empresa y para la industria. A través de esta herramienta ubican que se ganará flexibilidad para asignar los recursos de mercadotecnia de una manera más eficiente y efectiva, captar ingresos adicionales a la industria, mejorar el desempeño de los clientes en el canal de ventas tradicional y sentar las bases para el futuro crecimiento orgánico del negocio. Como hemos podido observar, la estrategia de mercadotecnia es una estrategia determinante para la empresa a partir de la cual se sientan las bases para la organización de la empresa.

En el informe de 2011 se menciona que ofrecen sus propios programas de capacitación y herramientas de entrenamiento para desarrollar las capacidades de “su capital humano”, en este año 74 854 trabajadores tomaron algunos de los cursos en la Universidad FEMSA que la mencionan como la plataforma integrada de desarrollo profesional y entrenamiento personalizado. Mencionan el intercambio de los ejecutivos para el crecimiento de los conocimientos.

Este mismo año, destaca la mención del compromiso de la empresa con las buenas prácticas de gobierno corporativo al cumplir con todas las normas jurídicas aplicables incluyendo las establecidas por la Ley del Mercado de Valores de México y las aplicables para las emisoras extranjeras en los Estados Unidos, conforme la legislación *Sarbanes-Oxley*, además de promover una cultura de transparencia, integridad y responsabilidad. En 2011 se reportó un 19.6% de crecimiento de los ingresos totales de FEMSA.

La empresa reportó la compra en 2012 de *Asia Pacific Breweries*, lo que representó su incursión mayoritaria en el embotellado de la bebida de cola en Filipinas. Anunció en enero de 2013, su acuerdo de fusión con Grupo Yoli en el estado mexicano de Guerrero. Con el beneficio de la integración de las operaciones de bebidas de Grupo Tampico, Grupo CIMSA y Grupo Fomento Queretano, los ingresos totales de la empresa embotelladora aumentaron 19.9%. Se capitalizó su flexibilidad financiera y operativa, así como la estandarización de sus procesos comerciales, logísticos y de manufactura, para avanzar firmemente en su estrategia de crecer a través de fusiones y adquisiciones. Se reestructuró la red de producción y distribución para mejorar aún más la eficiencia de estos nuevos territorios. Muchos de los talentosos ejecutivos de las franquicias fusionadas ahora ocupan posiciones relevantes en diversos territorios de Coca-Cola FEMSA.

En 2012, salieron al mercado marcas como el producto FUZE tea en Colombia, Costa Rica, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela. En México la naranjada Valle Frut fue en el 2012 la tercera marca más importante del país, la tendencia en bebidas cítricas no carbonatadas en países como Argentina y Venezuela represento el 50% del consumo. En Colombia se lanzó la marca Fanta de naranja, manzana y uva, en Argentina y Venezuela se introdujeron envases de PET en presentaciones de diversos mililitros.

Se incorporó a la corporación mundial de refrescos de cola y a las de las embotelladoras de cola en México, la marca Santa Clara. Se mencionó que de la mano con los conocimientos adquiridos con la marca Esterlla Azul en Panamá les permitieron construir una fuerte participación con Santa Clara en México y ampliar el portafolio de bebidas carbonatadas que complementan los estilos de vida saludables en los consumidores.

Las anteriores transacciones representan un aumento en el volumen, ingresos y EBTIDA de las operaciones en México de aproximadamente 30%. Se lanzó un esquema comercial basado en la generación del valor, la implementación de la plataforma de tecnologías de la información para apoyar el esquema comercial, la instalación de más de 12 000 refrigeradores y el ajuste a los precios en línea con el resto de los territorios, así como el lanzamiento de la marca Sidral Mundet sabor manzana. Como podemos observar las decisiones que se toman son multiestratégicas encaminadas siempre al crecimiento de la empresa y van desde la adquisición de grandes empresas en el mundo, el lanzamiento de nuevos productos concretos hasta la distribución de refrigeradores de la marca, fabricados por la misma empresa lo que les permitió en estos años un crecimiento constante impulsado sobre todo por las adquisiciones como veremos más adelante.

Se menciona que en cuanto al intercambio de mejores prácticas, es decir estrategias de la compañía, se aprovechó la experiencia de Grupo CIMSA y Grupo Tampico que desarrollaron una amplia experiencia en las rutas de entrega a domicilio relacionadas con sus grandes y rentables negocios de agua en garrafón. Adicionalmente, Grupo Fomento Queretano ha logrado una sólida participación de mercado y de alto consumo per cápita, como resultado de su efectiva ejecución en el punto de venta que la empresa aprovechó para conservar el mercado.

Desde el informe perteneciente al año 2012 se reporta que extendiendo la historia de transacciones exitosas con su socio, The Coca-Cola Company, en enero de 2013 Coca-Cola FEMSA concretó la adquisición del 51% de Coca-Cola *Bottlers Philippines, Inc.*, las operaciones de embotellado de *The Coca-Cola Company* en Filipinas. Al ser la primera incursión de una embotelladora de América Latina fuera de la región, esta transacción representa una importante expansión de la huella geográfica de la empresa, reforzando la exposición a economías de rápido crecimiento y compromiso con el sistema Coca-Cola, pues Filipinas cuenta con una de las mayores tasas de consumo per cápita de los productos Coca-Cola.

En el año 2013, se subrayan condiciones económicas que se superaron a lo largo del año como: el débil entorno macroeconómico, la contracción en la industria de la construcción, la reducción en las remesas y lluvias torrenciales durante el mes de septiembre, factores que disminuyeron la demanda de los consumidores en la empresa. Durante 2013, los ingresos totales se elevaron 8.3%, la utilidad de operación creció 2.2% y la utilidad neta disminuyó 21.0%. En agosto y octubre de este año concretaron las adquisiciones de la *Companhia Fluminense* y *Spaipa*, dos de las principales embotelladoras brasileñas.

En Filipinas sentaron las bases para un nuevo marco estratégico para el negocio, racionalizaron el portafolio actual para liberar capacidades en sus plantas embotelladoras, se optimizó la red de producción y distribución.

A partir del 1 de enero de 2014 se separaron las funciones de la Presidencia Ejecutiva del Consejo de Administración y la Dirección de la empresa que habían estado a cargo de José Antonio Fernández Carbajal.

En 2014, Coca Cola Life se lanzó en Argentina y Powerade se instaló como uno de los productos líder de bebidas isotónicas en tres de las cinco regiones en donde opera la empresa embotelladora. Se amplió la gama de botellas retornables para el consumo del refresco de cola en envases PET y de vidrio. Se reportó que la empresa ya era la principal embotelladora en Brasil.

Se menciona que la empresa es más esbelta, ágil y flexible por medio de la implementación de flexibilidad operativa operacionalizando centros de excelencia enfocados en la cadena de suministro. Estas acciones atienden a la decisión de la empresa de impulsar un crecimiento orgánico, es decir, que se realiza a partir del crecimiento interno por medio de diversas estrategias y no sólo al exterior por medio de la adquisición constante de nuevas empresas.

La empresa declaró que en 2014 detuvieron las adquisiciones e implementaron estrategias como el lanzamiento de una presentación en lata más pequeña y algunas presentaciones retornables, productos con menos azúcar, la utilización de productos endulzantes naturales y el programa “precios mágicos” enfocado en promover precios bajos. Otras estrategias implementadas por la empresa fueron la ampliación de la cobertura de refrigeradores, la instalación de líneas de embotellado tri-block de alta velocidad e innovaciones en el sistema de administración de almacenes además de una transformación organizacional creando centros de excelencia enfocados en la cadena de suministro, áreas comerciales y tecnologías

de la información. La corporación declaró que dichas estrategias son con la finalidad de tener una organización más esbelta y mayor eficiencia a la par del desarrollo de líderes que permita la generación de valor sostenido a los grupos de interés de la empresa.

En el año 2015, la empresa menciona en sus informes que la embotelladora ocupaba el número uno en bebidas en todas las regiones donde opera. En este año se puso en operación el Modelo de Gestión Integral de Talento en el cual 21 gerentes estuvieron en rotación lo que les permite ampliar sus conocimientos en diversas áreas y geografías. Se mencionó que la empresa estaba transformándose en una empresa más esbelta, ágil y eficiente para hacer más rentables las operaciones por medio de fortaleza estructural y flexibilidad que les permitiría un crecimiento orgánico.

En este mismo año apuntan que el mercado latinoamericano es un mercado cambiante, al que tuvieron que adaptar iniciativas locales de precio en todas las operaciones, ampliando Puntos de Precio Mágicos se enfocaron en el punto de venta y en la distribución de refrigeradores para fortalecer el compromiso de los consumidores a la marca.

La empresa señaló en 2015 que las tendencias a largo plazo les indicaban que las bebidas no carbonatadas registrarían cada vez más una mayor participación en la industria, especialmente en los lácteos, ejemplificando el caso de Santa Clara con un crecimiento a doble dígito.

En Brasil adquirieron la embotelladora más grande de refrescos en el mundo, Jundiaí y otra en Habirito Brasil construida con estándares LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). En Filipinas se introdujeron nuevas presentaciones, se enfocaron en los puntos de venta, en la plataforma de preventa y fortalecieron la cadena de suministro modernizando la capacidad de producción instalando cuatro líneas de embotellado tri-block de alta velocidad en Filipinas.

Se desarrolló la plataforma comercial KOFMERCIAL, que es una plataforma nueva y flexible, que declararon, les permitiría impulsar los procesos comerciales, como transformar el *back office*, lograr la segmentación y fuerza de ventas que les permita contar con un análisis predictivo. En 2015, mencionaron que se estaba implementando un nuevo modelo de fabricación que centraliza la planeación y el presupuesto del mantenimiento de las plantas, incluyendo el material predictivo o preventivo. FEMSA logística se convirtió en la primera compañía mexicana que recibió la certificación ISO 39001. Respecto a Imbera este año se hacen énfasis en elevar el desempeño ambiental.

En el año 2016, Imbera –que es la empresa de la corporación dedicada a la refrigeración– se expandió al sector de equipo para preparación de alimentos mediante la adquisición en México de Grupo Torrey. Se reporta que junto con el área de logística, estas dos unidades de negocio están creciendo y entregando niveles atractivos de utilidades y retornos. En este año la empresa lanzó al mercado la bebida energizante Monster en México y Brasil. En este mismo año, en conjunto con *The Coca Cola Company* adquirió Ades que es un productor líder en bebidas de soya en Latinoamérica, como una bebida alternativa a los lácteos asociada a productos naturales, nutritivos y de alta calidad.

Así mismo, la empresa tuvo representación geográfica en 10 países e identifica el sólido desempeño de la empresa en México, que es el mayor consumidor, lo que permitió compensar un entorno desfavorable en Sudamérica. La empresa también adquirió Vonpar en Brasil, esta transacción le permite a la empresa atender a la mitad del volumen del sistema Coca Cola en dicho país.

La transformación del modelo operativo de la empresa continuó con un marco estratégico basado en crear una organización más esbelta, ágil y flexible transformando los modelos de operación a través de la operación de los Centros de Excelencia. Se instaló la línea de embotellado más rápida del mundo para diversificar la producción y acelerarla. El Centro de Excelencia lanzó la plataforma KOFmercial en México donde se procesan datos analíticos avanzados para la transformación de los ingresos, mercadeo de canal de próxima generación y la automatización de fuerza de ventas lo que incrementó rápidamente el volumen de ventas y mejoró la ejecución en el punto de venta. La plataforma está basada en cuatro pilares: analítica avanzada para la transformación de los ingresos; administración dinámica de iniciativas; integración omnicanal de puntos de vinculación con clientes y optimización de ruta al mercado para maximizar la creación de valor y gestionar costos.

La empresa mencionó en 2016, que el Centro de Excelencia de Distribución y Logística trabaja para transformar la cadena de suministro redefiniendo la estructura organizacional para difundir el Modelo de Planeación de Cadena de Suministro para estandarizar procesos, mejorar las capacidades centralizadas de organización e incorporar herramientas tecnológicas de última generación, por ejemplo, la Aplicación de Distribución Digital KOF, que permite optimizar recursos, mejorar la seguridad de los trabajadores y choferes. La estrategia de seguridad del Centro de Excelencia incluye iniciativas para transformar la cultura de seguridad de la empresa, administrar riesgos y profesionalizar la función de seguridad. Como podemos observar la empresa ha tenido la necesidad de implementar estrategias de seguridad al exterior por las condiciones inseguras del entorno.

En el año 2017, la embotelladora manifestó tener un crecimiento orgánico y generar valor para todos los grupos de interés a partir de nuevas eficiencias operativas e innovaciones, transformando la capacidad operativa y caminando hacia una cultura corporativa unificada. En este año se diversificó la comercialización de bebidas dándole al cliente opciones para cada estilo de vida concentrándose en la revitalización de bebidas carbonatadas, crecimiento rentable de no carbonatadas y con un crecimiento acelerado de lácteos.

Dentro de la división de negocios estratégicos en la que opera Imbera y la división logística, se unificaron las operaciones bajo el nombre de Solistica. Se desarrolló la Plataforma Digital Comercial, además del cuidado hacia el desarrollo profesional y los derechos laborales de los trabajadores, según lo reportado por la empresa.

El Centro de Excelencia de Manufactura opera a partir del 2017, el Modelo de Administración de Manufactura para impulsar la eficiencia y productividad que incluye el Modelo Operativo de Planta, Planeación Centralizada de Mantenimiento de Planta, Sistema de Mantenimiento Estandarizado y Sistema de Ejecución de Manufactura.

El portafolio de la empresa en 2017, opera generando bebidas carbonatadas, bebidas isotónicas y energéticas, jugos, té, aguas, lácteos, y bebidas naturales. La empresa considera fundamental la diversificación de su portafolio de bebidas para responder a las cambiantes tendencias de los consumidores valiéndose de una estrategia de crecimiento orgánico, con nuevas adquisiciones como las antes mencionadas. La empresa reportó que el 31% de las marcas del portafolio contienen vitaminas, fibra, minerales o suplementos nutricionales.

En el año 2017, aseguraron la asequibilidad de sus productos por medio de ofrecer productos retornables de diversos tamaños y la estrategia “precios mágicos” para asegurar el consumo ante un complejo entorno económico que le permitió a la empresa incrementar la rentabilidad y ganar o mantener la participación de mercado en Argentina, Brasil y Colombia.

Situación financiera de la empresa

En este apartado trataremos las características de la empresa en relación con su situación financiera en el periodo antes mencionado. Sobre las deudas contraídas o por pagar destacan en los informes los pagos a la corporación mundial quien participa en los programas de publicidad y promociones, así como en el de inversión en refrigeradores de la empresa embotelladora mexicana. Los recursos recibidos para publicidad y promociones se registran como una reducción de los gastos de venta.

Acerca de las obligaciones de carácter laboral una constante que se encuentra en los informes financieros es que menciona la integración de estas. Las obligaciones de carácter laboral se integran de los pasivos por plan de pensiones y jubilaciones, prima de antigüedad, servicios médicos posteriores al retiro e indemnizaciones por causa distinta de reestructuración, y se determinan a través de cálculos actuariales realizados por actuarios independientes, basados en el método del crédito unitario proyectado. Las obligaciones laborales se consideran partidas no monetarias, las cuales se determinan aplicando supuestos económicos de largo plazo. El incremento en el saldo de las obligaciones laborales se registra en los resultados de operación del ejercicio, y el costo de los servicios pasados se amortiza en el periodo estimado en que los empleados recibirán los beneficios del plan. Ciertas subsidiarias de la Compañía tienen constituidos fondos para el pago de pensiones y servicios médicos posteriores al retiro, a través de un fideicomiso irrevocable a favor de los trabajadores.

Se menciona que los ingresos se reconocen de la siguiente manera: Las ventas nacionales se consideran a partir del momento en que los productos se entregan al cliente y éste toma posesión de los productos. Las ventas nacionales se definen como el efectivo generado por la Compañía por las ventas realizadas en el país donde las subsidiarias operan. Las ventas de exportación se consideran al momento que los productos salen de la fábrica a los clientes (punto embarque) y la transferencia de la propiedad y su riesgo de pérdida.

Las ventas netas reflejan las unidades vendidas a precio de lista neto de promociones, descuentos y amortización de acuerdos con clientes para obtener el derecho de vender y promover los productos de la Compañía.

Los gastos de administración incluyen salarios y prestaciones para los empleados que no están directamente involucrados en el proceso de venta de los productos de la Compañía, honorarios por servicios profesionales, depreciación de las oficinas y amortización de los gastos capitalizados del sistema integral de negocio.

Los gastos de venta incluyen la distribución: salarios y prestaciones, gastos de flete de plantas a distribuidores propios y terceros, almacenaje de productos terminados, rotura de botellas en el proceso de distribución, depreciación y mantenimiento de camiones, instalaciones y equipos de distribución. Ventas: salarios y prestaciones, así como comisiones pagadas al personal de ventas y Mercadotecnia: salarios y prestaciones, promociones y gastos de publicidad.

Dentro de los llamados “Otros gastos” son considerados la utilidad o pérdida en venta de activo fijo, deterioro en el valor de los activos de largo plazo, reserva por contingencias e indemnizaciones por reestructura, así como los gastos que se deriven de actividades que no están relacionadas a la principal fuente de ingresos de la Compañía y que no forman parte del resultado integral de financiamiento. En el año 2017 se registra en esta partida una cifra negativa de menos 30% con motivo de los sismos del mismo año como consecuencia de las afectaciones que tuvo el Tecnológico de Monterrey.

Los pagos por indemnizaciones producto de la reestructuración y asociados con beneficios preestablecidos se registran en otros gastos, en el momento en que se toma la decisión de despedir al personal bajo un programa formal o por causas específicas.

Sobre los impuestos a la utilidad se registran en resultados conforme se incurren, incluyendo su efecto por impuestos diferidos. Con el propósito de reconocer los efectos de los impuestos diferidos en los estados financieros, la Compañía realiza proyecciones prospectivas y retrospectivas a mediano plazo con el fin de determinar la base fiscal con la cual se estará gravando en el futuro, cuando existe más de una base fiscal dentro de la misma jurisdicción. El impuesto diferido resulta de las diferencias temporales entre las bases contables y fiscales de los activos y pasivos incluyendo el beneficio de las pérdidas fiscales. El impuesto diferido por recuperar está neto de la reserva derivado de la incertidumbre en la realización de ciertos beneficios.

El saldo de impuestos diferidos está compuesto por partidas monetarias y no monetarias, en base a las diferencias temporales que le dieron origen, y se clasifican como activo o pasivo a largo plazo, independientemente del plazo en que se espera se reviertan las diferencias temporales.

En 2007, FEMSA Cerveza aprobó un programa de jubilación anticipada de personal el cual consistió en: (i) otorgar una jubilación anticipada a todo el personal que al 15 de enero de 2008 tenga una edad mayor a 55 años y una antigüedad superior a los 20 años, e (ii) indemnizar a un grupo de empleados que no cumpla con algunos criterios específicos impuestos por la Compañía; lo anterior con el objetivo de dar una mayor movilidad a la organización y crear una estructura organizacional más eficiente.

En diciembre de 2006, la Compañía aprobó una modificación de su plan de pensiones y jubilaciones haciéndolo efectivo en el 2007. Hasta diciembre de 2006, el plan de pensiones consistía en una pensión mensual vitalicia complementaria a la pensión otorgada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (“IMSS”). El nuevo esquema estableció un pago total único adicional a los beneficios recibidos del IMSS, el cual complementó los ingresos del beneficiario.

En el año 2008, se menciona que más allá de los resultados de negocios están comprometidos con las prácticas de gobierno corporativo. Se cumplió con las regulaciones legales dispuestas por la Bolsa Mexicana de Valores y las aplicables para las emisoras extranjeras en los Estados Unidos conforme a la legislación *Sarbanes-Oxley*, y se promovió una cultura de la transparencia, responsabilidad e integridad.

Reportan que en ese año Coca Cola-FEMSA tuvo un incremento de 20% en ingresos totales. En el año 2008, el volumen de ventas aumento en un 5.8%, menor al registrado el año 2007, los ingresos subieron 19.8% y la utilidad de operación creció 19.2. Se tuvo una utilidad de operación de 13.7 de crecimiento anual. Se reportó que Jugos del Valle es la que tuvo mayores costos de ventas. Los ingresos totales incrementaron 19.8%, 82,976 millones en 2008 comparados con 69,251 millones en 2007 como resultado del crecimiento en todas las divisiones. La división de Latincentro aportó más de 45% del crecimiento, la adquisición de REMIL contribuyó con más del 20% de los ingresos incrementales, México y la división de Mercosur, excluyendo a REMIL, fueron el balance de las utilidades del año.

En 2008, en comparación con 2009 se reflejó un mayor precio promedio en todos los territorios resultado de (i) incrementos selectivos de precios implementados durante el año a lo largo de las operaciones, (ii) volumen incremental del portafolio de bebidas no carbonatadas, la cual cuenta con un precio promedio mayor, y (iii) el efecto positivo de conversión por tipo de cambio, principalmente en la división de Latincentro.

El volumen total de ventas incremento 5.8% a 2,242.8 millones de cajas unidad en 2008 comparado con 2,120.8 millones de cajas unidad en 2007. El volumen de ventas de refrescos representó cerca del 60% de los volúmenes incrementales, agua y bebidas no carbonatadas fueron el balance. El volumen de ventas de bebidas carbonatadas incrementó 4.0% como resultado del crecimiento en volumen en los territorios, impulsado por la marca de refrescos de cola. La contribución de la venta de refrescos fue cercana al 20% del incremento y agua y las bebidas no carbonatadas fueron el balance.

La Utilidad Bruta se reflejó en que el costo de ventas que aumentó 22.4% a 43,895 millones en 2008 en comparación con 35,876 millones en 2007 como resultado de presiones en los costos, resultado de la depreciación de las monedas locales frente el dólar como resultado de la crisis económica mundial. En las principales operaciones aplicadas a los costos de materia prima denominados en dólares y por la integración de la línea de Jugos del Valle en México, la cual actualmente tiene mayores costos de ventas. La utilidad bruta consolidada aumentó 17.1% 39,081 millones en 2008 en comparación con el 2007, debido a los incrementos en ingresos totales en todas las operaciones. Sin embargo, el margen bruto disminuyó 1.1 puntos porcentuales con respecto a los niveles del 2007, a 47.1% en 2008.

En el año 2009, la empresa registro un incremento en ingresos de 23.9% y 15.6% respectivamente, con un sólido crecimiento en Latincentro y Mercosur, así como un crecimiento moderado en México. La marca Coca-Cola tuvo un sólido desempeño y las nuevas líneas de negocio como ValleFrut en la categoría de naranjadas probó ser contracíclico a las condiciones económicas prevalecientes.

La división México generó un aumento de 6.8% en el volumen de ventas. Jugos del Valle creció 80% y Valle Frut representó casi el 90% del volumen incremental de esta categoría y el incremento en ventas de agua individual y de garrafón fue de 6%, se tuvo un crecimiento de 75% total en bebidas no carbonatadas.

Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA incrementaron 23.9%, 102,767 millones en 2009 comparados con 82,976 millones en 2008 como resultado del crecimiento en ventas de todas las distintas divisiones. El crecimiento orgánico de las operaciones contribuyó con más del 75% de los ingresos incrementales. Las adquisiciones de REMIL en Brasil y Brisa en Colombia contribuyeron menos de 15% de los ingresos incrementales y el efecto positivo de conversión de moneda, debido a la devaluación del peso mexicano frente a las monedas locales de las operaciones aportó el balance.

El precio promedio por caja unidad en 2009 tuvo un incremento de 13.9% en comparación con el 2008, reflejando un mayor precio promedio en todos los territorios resultado de los incrementos selectivos de precios implementados durante el año a lo largo de las operaciones.

El volumen total de ventas incrementó 8.3% a 2,428.6 millones de cajas unidad en 2009 comparado con 2,242.8 millones de cajas unidad en 2008. Excluyendo las adquisiciones de REMIL y Brisa, el volumen total de ventas creció 5.1% a 2,357.0 millones de cajas unidad. El crecimiento orgánico de volumen fue resultado del crecimiento de la categoría de refrescos, la cual contribuyó con aproximadamente 45% del volumen incremental, impulsada principalmente por la marca de refrescos de cola. La categoría de bebidas no carbonatadas, aportó menos del 45% del volumen incremental, impulsada por el desempeño de la línea de Jugos de Valle en los principales territorios, mientras que el segmento de agua embotellada, representó el balance. Como es posible observar el aumento en el consumo de agua embotellada incrementó y continúa en crecimiento pues México es el mayor consumidor en América Latina y es un producto que continúa su expansión¹³.

En el informe 2009, de la misma forma que se hace en 2007 y 2008, se menciona respecto a las obligaciones laborales que la compañía cuenta con varios pasivos laborales relacionados a pensiones y jubilaciones, primas de antigüedad superior a los veinte años, servicios médicos posteriores al retiro e indemnizaciones, los cuales son previstos desde años anteriores. Los beneficios a los trabajadores y los gastos que tiene la empresa varían dependiendo del país. Estos datos son de suma importancia porque nos brindan la posibilidad de conocer que la empresa se adecúa a las leyes y condiciones económicas y finalmente políticas que se presentan y les permiten implementar en cada país. Como hemos podido observar respecto a

¹³ www.kantarworldpanel.com

México, hasta el 2017 fue un territorio que le permitió a la empresa las condiciones idóneas para sostener un crecimiento a nivel global, como lo reporta la misma empresa en sus informes.

En los informes financieros se reporta que en diciembre de 2007, el área de Cerveza, cuando aún pertenecía a la empresa, aprobó un programa de jubilación anticipada de personal el cual consistió en otorgar una jubilación anticipada a todo el personal que al 15 de enero de 2008 tuviera una edad mayor a 55 años y una antigüedad superior a los 20 años, e indemnizar a un grupo de empleados que no cumple con algunos criterios específicos impuestos por la Compañía; lo anterior era mencionado con el objetivo de dar una mayor movilidad a la organización y crear una estructura organizacional más eficiente, sin embargo, FEMSA Cerveza fue intercambiada el siguiente año por el 20% de las acciones Heineken que es una de las cinco corporaciones cerveceras más grandes en el mundo.

En el año 2009 se reporta un programa de bonos en donde se explica que se otorgan bonos y compensaciones a ejecutivos dependiendo del logro de los objetivos y de las responsabilidades a su cargo. El programa de bonos para ejecutivos se basa en el cumplimiento de ciertas metas establecidas anualmente por la administración, las cuales incluyen objetivos cuantitativos, cualitativos y proyectos especiales. Como lo explicaremos posteriormente a lo largo del trabajo, la implantación de metas o bonos en relación con los salarios es una constante en todos los niveles de la empresa. Los objetivos cuantitativos representan aproximadamente el 50% del bono y se establecen con base en la metodología del Valor Económico Agregado (*Economic Value Added* por sus siglas en inglés “EVA”). El objetivo establecido para los ejecutivos de cada negocio está basado en una combinación del EVA generado por su negocio y por la Compañía, calculado en una proporción aproximada del 70% y 30%, respectivamente. Los objetivos cualitativos y proyectos especiales, representan aproximadamente el 50% restante del bono anual, y la empresa menciona que están basados en los factores críticos de éxito establecidos a principios del año para cada ejecutivo.

Adicionalmente, la Compañía otorga un plan de contribución definida de compensación en acciones a ciertos ejecutivos clave, que consiste en el pago del bono anual en efectivo para la compra de acciones u opciones de FEMSA, de acuerdo con sus responsabilidades en la organización, el resultado del EVA alcanzado por los negocios y su desempeño individual. Las acciones u opciones adquiridas son depositadas en un fideicomiso, y los ejecutivos pueden disponer de éstas a partir del siguiente año en el que les fueron asignadas, a razón de un 20% anual. Para los ejecutivos de Coca-Cola FEMSA, el bono anual consiste en un 50% en acciones u opciones de FEMSA y el 50% restante en acciones u opciones de Coca-Cola FEMSA.

Este año se reportó en un apartado subtulado juicios pendientes de resolución, pues la compañía está sujeta a una serie de juicios de carácter fiscal, legal y laboral relacionados principalmente con sus subsidiarias Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza. La corporación declara en su informe 2009 que estos procesos son generados en el curso normal del negocio y son comunes en la industria en la cual los negocios participan, de acuerdo a los abogados

de la compañía estas contingencias tienen un nivel de riesgo menor a probable, pero mayor a remoto de que terminen en fallos desfavorables para la Compañía. Sin embargo, la compañía considera que dichos juicios no tendrán un impacto material adverso en su situación financiera consolidada o en los resultados de operación.

En los últimos años, 2007, 2008 y 2009 FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, en sus territorios de México, Costa Rica y Brasil, han sido requeridos a presentar información relacionada a prácticas monopolísticas, sin embargo, la compañía menciona que estos requerimientos son comunes en el curso normal de operaciones de las industrias en las que ambos negocios participan. La compañía no esperaba un efecto significativo derivado de estas contingencias de acuerdo con lo mencionado en dicho informe.

La empresa reportó como eventos subsecuentes lo ocurrido en Venezuela, especificando los cambios ocurridos en relación con los dos tipos de cambio que se manejarían y las consideraciones que habría que hacer en el futuro al ser un país hiperinflacionario. Se menciona la devaluación del bolívar venezolano y se menciona el incremento en el precio de la caja como consecuencia de los incrementos a los costos de la materia prima.

En el reporte del año 2009, apuntan que en febrero de 2010, la Compañía y *The Coca-Cola Company* firmaron modificaciones al acuerdo entre accionistas que confirman contractualmente la capacidad de la compañía para gobernar las políticas financieras y operativas de Coca-Cola FEMSA, para ejercer control sobre las operaciones en el curso ordinario del negocio y garantizando derechos protectivos a *The Coca-Cola Company* para efectos de fusiones, adquisiciones o ventas de una línea del negocio.

En el año 2009, se reporta la venta de FEMSA Cerveza por el 20% de Heineken y en marzo se firmó un acuerdo para que establecer que el nombramiento y compensación del director general y los ejecutivos que le reportan, así como las decisiones relacionadas con la operación ordinaria de Coca-Cola FEMSA requieren solo del voto afirmativo de la mayoría simple del consejo de administración. Las decisiones que por su naturaleza son extraordinarias (como lo serían la adquisición de empresas o combinaciones con las mismas, entre otras) continuaron requiriendo del voto de la mayoría de los consejeros, incluyendo el voto afirmativo de dos de los consejeros nombrados por *The Coca-Cola Company*.

En el tercer trimestre del 2010, la embotelladora mexicana, vendió la marca Mundet a la corporación mundial de refrescos de cola. Mundet es una marca con más de 100 años de historia adquirida por la embotelladora mexicana en el 2001, y su principal producto, Sidral Mundet, es un refresco líder con contenido real de manzana. También firmó acuerdos definitivos para vender sus operaciones de empaque flexible, Grafo Regia. Esta transacción es consistente con la estrategia de FEMSA de desinvertirse de activos no prioritarios.

En 2010 las operaciones de la compañía se agruparon en las siguientes divisiones: (i) división México; (ii) división Latincentro, integrada por los territorios que comprenden la región de Centro América y Colombia; (iii) Venezuela; y (iv) división Mercosur, integrada por los territorios de Brasil y Argentina; y (v) Europa. Se menciona que Venezuela opera en una economía con control de cambios, lo cual es limitante para que sea integrada a otro segmento.

El precio por caja unidad en 2011 tuvo un incremento de 13.8%, el volumen total de ventas se incrementó en un 6% comparado con el año anterior. El costo de ventas aumentó 215% como resultado de presiones en el costo de endulcorantes y PET en las operaciones que fueron parcialmente compensadas por la apreciación del peso mexicano, el peso colombiano y el real brasileño. Como podemos observar los factores económicos, políticos y sociales que envuelven a la empresa son determinantes para establecer determinadas estrategias que le permitan continuar cumpliendo con las exigencias de rentabilidad.

Durante el tercer trimestre de 2011, se anunció una nueva estructura de negocio y cambios organizacionales. De acuerdo con esta estructura de negocio, los nuevos segmentos de reporte son México y Centroamérica y la división Sudamérica.

En el informe anual de este año se menciona que desde el año 2009, no se han otorgado bonos en acciones a ejecutivos. Manifiestan también que en el año 2011, no pagarán el Impuesto Empresarial Tasa Única, IETU, por una serie de disposiciones fiscales que se efectuarán. Recordemos que este impuesto entró en vigor en 2008 y se canceló en el año 2013 pues la mayoría de las empresas en México se ampararon para no pagarlo. En el 2011, nuevamente se reagrupó la empresa, esta vez en cuatro grandes divisiones en que opera, estas son: México y Centroamérica, Sudamérica, Venezuela y Europa.

Al final del informe 2011 se anuncia que, en febrero de 2012, una subsidiaria de *Mitsubishi Corporation* y *Stichting Depositary PGGM Infrastructure Funds*, un fondo de pensiones administrado por PGGM, adquirieron el 45% de participación que FEMSA mantenía en las empresas tenedoras de Energía Alterna Istmeña, S. de R.L. de C.V. (EAI) y Energía Eólica Mareña, S.A. de C.V. (EEM). EAI y EEM son los dueños de un proyecto de energía eólica en su última etapa de 396 megawatts, ubicado en la región sureste del estado de Oaxaca. Ciertas subsidiarias de FEMSA, FEMSA Comercio y Coca-Cola FEMSA firmaron contratos de suministro de energía eólica de 20 años con EAI y EEM para adquirir la energía producida por dichas compañías. Es posible observar que la empresa embotelladora ha adquirido acciones que le permiten participar en diversos desarrollos para el suministro de energía permitido por las concesiones que las reformas en las leyes mexicanas han permitido como se verá de forma más clara en el apartado de éste capítulo dedicado a la responsabilidad social empresarial.

En el año 2012, Una nota que es importante destacar es que los gastos de operación aumentaron 22.4% derivados principalmente por mayores costos laborales en Venezuela y Brasil y una combinación de mayores costos laborales y de fleteo en Argentina, inversión en mercadotecnia, gastos adicionales relacionados con el desarrollo de sistemas de información e inversiones relacionadas con el desarrollo de nuevas líneas de negocio y categorías de bebidas no carbonatadas.

En el informe del año 2012, la compañía manifiesta que realiza una evaluación anual de la razonabilidad en los supuestos usados en los cálculos de pasivos laborales por beneficios a empleados posteriores al retiro y otros beneficios a empleados, para determinar los pasivos de plan de pensiones, jubilaciones, prima de antigüedad y servicios médicos posteriores al retiro, en esta información se desprende que el incremento de sueldos en México fue de 4.9

en 2011, 2012 y 2013 y en Brasil un aumento de 5% en los mismos años y mencionan lo que establecen las leyes en México, Brasil y las constantes modificaciones en Venezuela. Esta información nos muestra la importancia que tiene para la empresa el entorno económico y legal bajo el que opera, en donde el salario a los trabajadores es considerado como un elemento fundamental de los costos que la empresa puede tener a futuro con base en la legislación de cada país.

En 2013, los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA aumentaron un 5.6% resultado de la integración de Grupo Fomento Queretano y Yoli en México, y Fluminense y Spaipa en Brasil, la utilidad bruta aumentó 6.3% en comparación con 2012, hubo menores costos de azúcar y la apreciación del peso mexicano compensó la depreciación de la moneda venezolana, argentina, brasileña y colombiana.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado y edulcorantes), empaques, costos de depreciación relacionados con las plantas productivas, sueldos y otros costos asociados a la fuerza de trabajo empleada en las plantas productivas y en ciertos niveles administrativos. El precio del concentrado está determinado como porcentaje del precio de venta de los productos en moneda local neta de impuestos. Los empaques y principalmente el PET y aluminio, y el HFCS (*High Fructose Corn Syrup*), usado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares americanos.

En octubre de 2013 Coca-Cola FEMSA, anunció que ha cerrado exitosamente la adquisición del 100% de Spaipa S.A. Industria Brasileira de Bebidas (“Spaipa”) en una transacción en efectivo. El territorio de Spaipa crea un vínculo geográfico perfecto entre las operaciones de la embotelladora mexicana en los estados de Mato Grosso do Sul y el estado de São Paulo. Esta transacción incrementará 40% el volumen en Brasil permitiendo alcanzar 39% del volumen del sistema Coca-Cola en este país. Durante los últimos doce meses al 30 de junio de 2013, Spaipa vendió 233.3 millones de cajas unidad de bebidas, incluyendo cerveza, generando aproximadamente US\$905 millones de ingresos netos y un EBITDA consolidado pro forma estimado de US\$134 millones. Los territorios combinados permitirían a la embotelladora servir a más de 66 millones de consumidores, un tercio de la población en Brasil. Adicionalmente, la compañía mexicana incrementó su participación en Leão Alimentos, el líder de bebidas no carbonatadas en el país, a 26%.

Con base en los elementos mencionados, la corporación se ha transformado en un oligopolio al adquirir paulatinamente pequeñas y grandes empresas que dominan los mercados locales para convertirse en la empresa comercializadora de refrescos más grande en América Latina.

El 24 de octubre del 2013 la corporación anunció que el Consejo de Administración aceptó dividir las funciones de Presidente del Consejo y la Dirección General, ratificando a José Antonio Fernández Carbajal como Presidente Ejecutivo del mismo quien ocupó los dos cargos hasta enero de 2014, y nombraron a Carlos Salazar Lomelín como nuevo Director General quien se había desarrollado como director de la división refresquera. El objetivo, mencionaron, es enfocar aún más las responsabilidades que cada uno de estos roles, tiene garantizando desde la Presidencia Ejecutiva del Consejo el correcto funcionamiento de los órganos de gobierno; el manejo de relaciones estratégicas con auditorios clave como socios,

autoridades y accionistas; un rumbo estratégico claro y alineado con sus accionistas; el talento requerido para garantizar la sostenibilidad de la compañía en el tiempo y el seguimiento de prácticas de negocio de buen gobierno corporativo, congruentes con los valores de la empresa. Mencionan que, por su parte, el Director General podrá enfocar todo su esfuerzo en la conducción del día a día de los negocios de FEMSA, encabezando y gestionando a su equipo de dirección; proponiendo al Consejo los planes, estrategias y objetivos de corto y largo plazo; y desarrollando el talento necesario para soportar el crecimiento y los procesos de sucesión requeridos. John Santa María fue nombrado director general de la embotelladora, quien había dirigido la división de Sudamérica de la embotelladora.

En los informes financieros constantemente se mantiene el dicho que la Compañía está sujeta a varias demandas y contingencias sobre procesos fiscales, laborales y legales debido a su naturaleza, esos procesos legales involucran incertidumbres inherentes, incluyendo pero no limitado a resoluciones de la corte, negociaciones entre partes afectadas y acciones gubernamentales. La empresa manifiesta que la administración evalúa periódicamente la probabilidad de pérdida por esas contingencias y acumula un pasivo y/o revela las circunstancias relevantes, según sea el caso. Si se considera probable la pérdida potencial de alguna demanda o proceso legal y el monto se puede estimar razonablemente, la Compañía acumula un pasivo por la pérdida estimada. Debido a la naturaleza subjetiva de la pérdida, la administración debe ejercer su juicio para determinar la probabilidad tanto de una pérdida y una cantidad estimada.

En el año 2014, la empresa menciona que en México la débil situación macroeconómica magnificada por reformas estructurales, mayores impuestos y un incremento en precios en la mayoría de los refrescos y alimentos con alta densidad calórica como consecuencia de los nuevos impuestos y el alza en el IVA de los estados fronterizos del norte y sur del país, en el dicho de la empresa las situaciones anteriores deprimieron el consumo en las operaciones detallistas de bebidas. En Sudamérica el tipo de cambio adverso, la desaceleración del PIB en Brasil, la economía débil en Argentina y el panorama operativo demandante en Venezuela afectaron el consumo y desempeño en la región. Sin embargo, se menciona que gracias a su talento y la capacidad operativa de la empresa los ingresos totales se elevaron 2.1% y la utilidad de operación creció en 0.4% y la utilidad neta creció 2.1%, en este mismo año es importante anotar que hubo cambios en el equipo directivo al que se incorpora un funcionario proveniente de Chile con experiencia en finanzas internacionales con antecedentes como Director Global de Finanzas de una de las divisiones operativas de Shell en Europa.

En el transcurso de 2015, de acuerdo a lo reportado por la empresa, las condiciones de mercado registraron desde un incremento en el consumo y una continua recuperación en México, hasta una volatilidad extrema y entornos macroeconómicos inciertos en algunos mercados de Sudamérica, especialmente en lo que se refiere al tipo de cambio. Los ingresos se incrementaron 18.3% en relación a 2014, impulsados por el crecimiento del área de comercio y el ingreso neto aumentó 2.9, las utilidades por unidad se favorecieron por su

participación de 20% en la industria cervecera internacional que aumentó sus utilidades netas en 25%.

En el año 2016, con relación al año anterior, los ingresos totales de la corporación incrementaron 28.2% como consecuencia del crecimiento en la mayoría de sus operaciones y por la integración de la venta de productos farmacéuticos al menudeo.

En 2017, los ingresos tuvieron un incremento del 15.3% respecto al año anterior, impulsado por un constante crecimiento operativo. La utilidad neta mayoritaria por unidad BD fue en pesos de 11.85. En los reportes financieros de este año destaca la compra de Vonpar en Brasil y el cierre de la adquisición de AdeS. En el reporte financiero de este año es evidente que la empresa sufre una pérdida financiera importante como consecuencia de los sismos de éste año y enfocan el reporte en la transformación del modelo operativo de la empresa que se basa en la plataforma digital comercial, las llamadas soluciones escalables de cadena de suministro para acelerar la producción y la venta de productos, el impulso de las tecnologías de la información y los servicios de negocio globales para apalancar el tamaño de la empresa.

Como lo hemos podido observar en los datos presentados por la empresa el crecimiento de la embotelladora ha sido por las adquisiciones que la compañía ha realizado constantemente y no por un verdadero crecimiento orgánico. Como lo podemos constatar en el cuadro 1, el número de plantas de producción, los centros de distribución, las rutas de distribución y el número de marcas se han mantenido constantes. Es en los años 2012 y 2013 que la empresa refleja un crecimiento en sus plantas de producción que obedecen a la adquisición de diversas marcas, sin embargo, podemos observar que las rutas de distribución a pesar de que crecen comienzan a descender en el año 2014 lo que implica que con menor personal distribuyen y venden la misma o similar cantidad de productos. Es significativo que en los reportes que la empresa presenta en el 2016 y 2017 omiten datos en relación a las rutas de distribución y las marcas que manejan. En el 2014 las marcas que reportan no sólo corresponden a México, por lo que existe una disparidad con respecto al año anterior y el siguiente. Como lo veremos adelante y como lo hemos mencionado, los últimos años significaron para la empresa un estancamiento como resultado de diversos factores asociados a fenómenos naturales, factores sociales y económicos del entorno inmediato y un débil crecimiento orgánico. El consumo de los productos de la embotelladora se mantuvieron, aún con el incremento constante de los precios en los productos.

Cuadro 1. Número de plantas, centros de distribución, rutas de distribución y marcas en México.

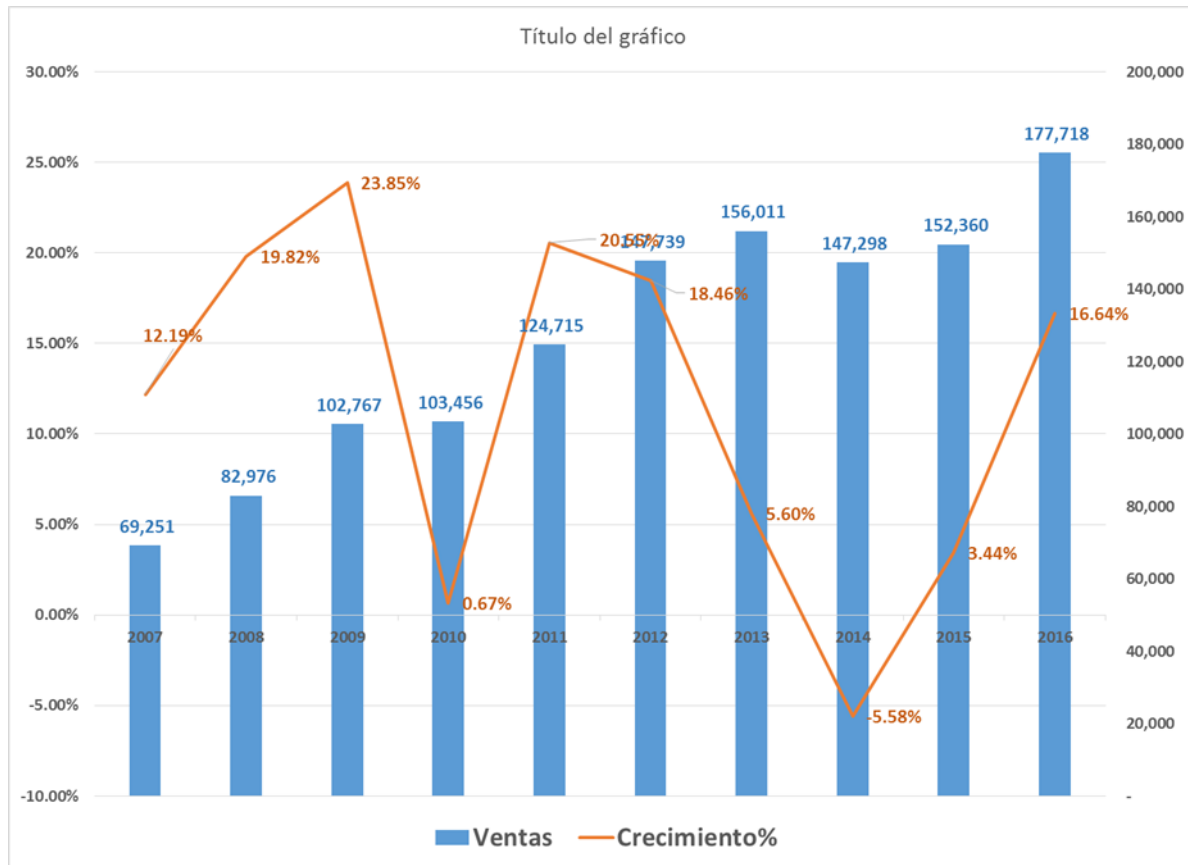
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plantas	13	10	10	9	14	16	18	17	17	17	17
Centros de distribución	84	83	84	83	126	132	144	144	143	145	145
Rutas de distribución	3635	3680	3892	4008	4543	5688	6462	3242	3547	S/d	S/d
Marcas	46	42	36	35	35	50	48	100	49	S/d	S/d

Fuente: Informes financieros

Respecto a la estrategia de expansión y crecimiento (ver gráfica 1), la empresa embotelladora, ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 7 años al pasar de un monto de ventas de 61,726 millones de pesos en 2006 a 203, 780 millones de pesos en el año 2017¹⁴, lo cual representa un crecimiento destacado debido a que en este periodo se vivió la peor crisis económico-financiera de la historia reciente, como podemos observarlo en la gráfica 1. Para conseguir el comportamiento anteriormente descrito, la empresa implemento una estrategia de crecimiento inorgánico, es decir, vía adquisiciones de empresas del sector, tanto en México como en Sudamérica, e incursión en el mercado asiático destacándose el crecimiento en 2008 y 2009 producto de la compra de Jugos del Valle en México, así como la refresquera Remil y Brisa en Colombia. También en el 2011 y 2012 hicieron compras de empresas importantes tales como Grupo Fomento Queretano que incluye productos y marcas como leche Santa Clara y demás productos lácteos así como Grupo Yoly, empresa dedicada a la producción y distribución de refrescos y adquirieron las operaciones de la marca de refrescos de cola en Filipinas.

¹⁴ Las gráficas que presentamos en esta sección contienen información hasta el año 2016 porque al momento de concluir la investigación no contamos con el software que nos proporcionara la información al año 2017, sin embargo, algunos datos al año 2017 fue posible recabarlos.

Gráfica 1. Crecimiento y ventas de la embotelladora.

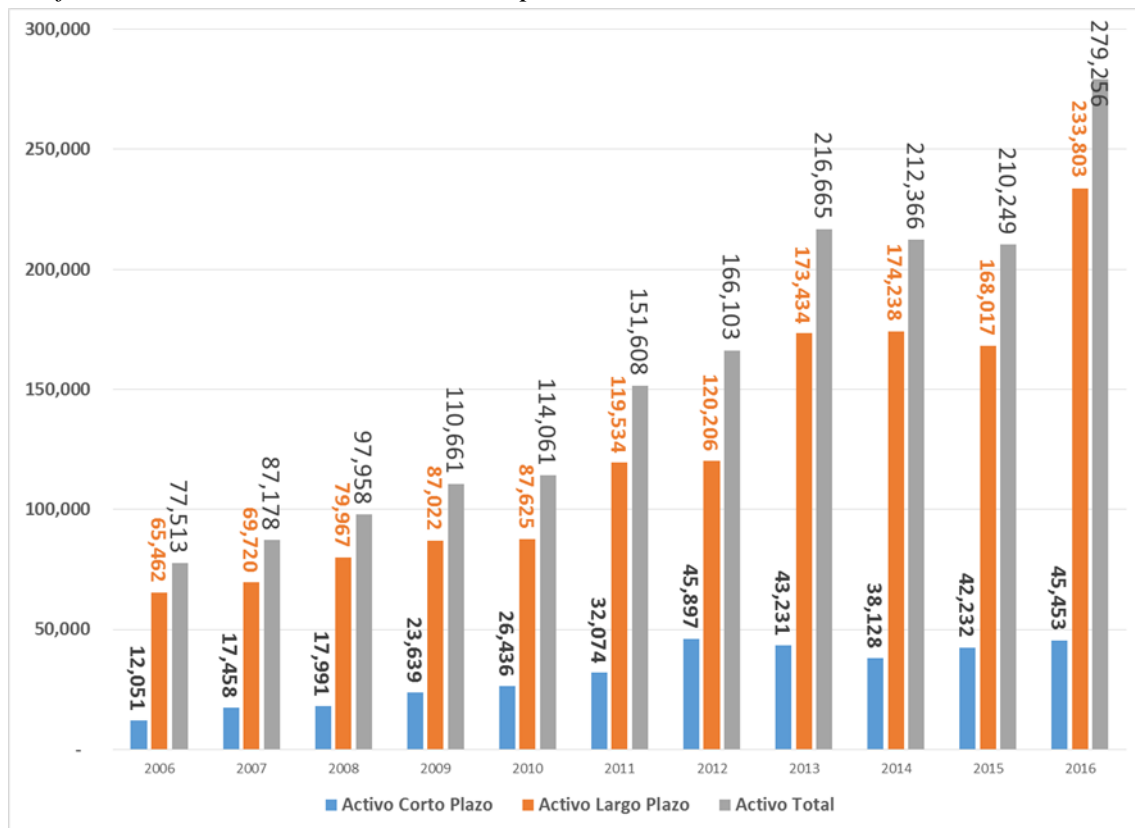


Fuente: Economática. Cifras en millones de pesos corrientes.

Sin embargo, la tendencia de crecimiento de la empresa vía crecimiento orgánico, es decir, sin adquisiciones sino producto del crecimiento de las inversiones de la empresa, fue menor al de 1% en el 2010, lo que nos indica que la empresa creció debido a las adquisiciones que realizó, pues en los años posteriores la tendencia de crecimiento fue muy baja, producto también de los desastres naturales en 2017, sin embargo, la tendencia en general es decreciente.

Como resultado de las adquisiciones por su estrategia de expansión en México y Sudamérica, Coca Cola Femsa incrementó sus activos totales en un 179.5 por ciento, al pasar de 77,513 millones de pesos en 2006 a 279, 256 millones de pesos en 2016. Si bien el activo a corto plazo tuvo un incremento compuesto anual del 20.02% y el de largo plazo del 14.93%, éste último representa el 80% del valor total del Activo al situarse en la cantidad de 233, 803 millones de pesos, en 2016, resultado de una mayor planta, propiedad y equipo neto, así como activo intangible, por las adquisiciones de las empresas.

Gráfica 2. Inversión en activos de la empresa



Fuente: Económica. Cifras en millones de pesos corrientes.

Si bien la estrategia de crecimiento de la empresa ha sido acompañada de mayores utilidades, los márgenes de rentabilidad se han visto inestables y con tendencia a la baja a partir del 2011. Como se observa en el cuadro 2, el margen de utilidad bruta (Mg. Bruto) pasó de niveles de entre 47.10% y 48.19% en el periodo de 2006-2008 a niveles de 45.89 y 46.75% en el periodo 2011-2013 derivado de un incremento en las materias primas por la depreciación de la moneda en Venezuela y Argentina. Sin embargo, en el 2016 fue de 44.82% el más bajo en once años.

Con respecto al margen de operación y de flujo operativo (EBITDA), también se ve el mismo problema de baja de rentabilidad en los años 2011 y 2012 por el incremento en los costos laborales en Venezuela, Argentina y Brasil, teniendo su peor año en el 2013 por el bajo crecimiento en ventas (5.6%) y el mayor incremento porcentual en los gastos operativos derivados de la mayor infraestructura e instalaciones producto de las adquisiciones antes mencionadas.

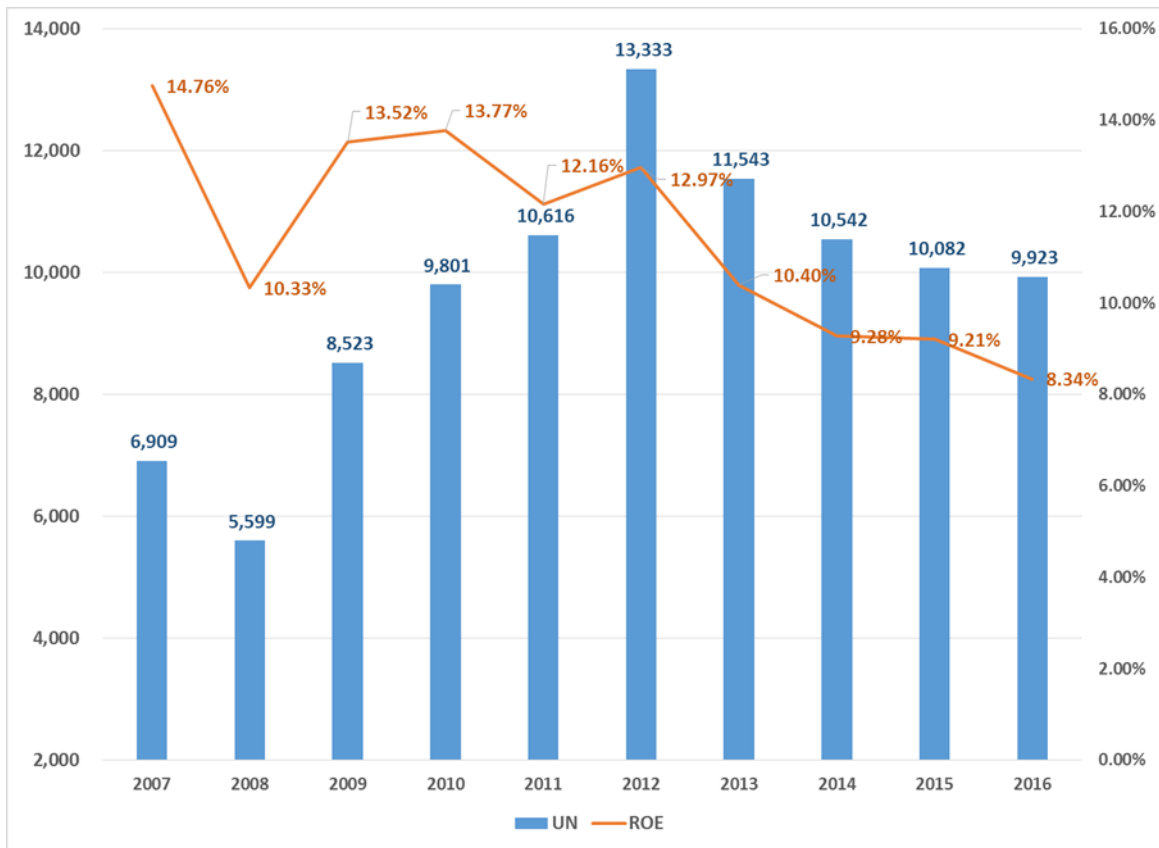
Cuadro 2. Ventas, Margen bruto, Margen de utilidad de operación, Margen de flujo de efectivo de operación y Margen neto.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	61,726	69,251	82,976	102,767	103,456	124,715	147,739	156,011	147,298	152,360	177,718	203,780
Mg Bruto	47.31%	48.19%	47.10%	46.53%	46.32%	45.89%	46.45%	46.75%	46.42%	47.28%	44.82%	44.99%
Mg EBIT	14.37%	15.57%	14.30%	14.00%	15.26%	14.29%	14.50%	13.64%	14.43%	14.44%	11.47%	-0.93%
Mg EBITDA	19.10%	19.83%	18.42%	17.81%	19.07%	18.18%	18.35%	18.22%	19.14%	19.13%	16.35%	4.79%
Mg Neto	8.26%	9.98%	6.75%	8.29%	9.47%	8.51%	9.02%	7.40%	7.16%	6.62%	5.58%	-6.31%

Fuente: Economática. Cifras en millones de pesos corrientes.

La utilidad y margen neto se ha visto más deteriorada a partir del 2013 por la carga financiera originada por el incremento de la deuda para financiar las adquisiciones, puesto que de estar en niveles del 8.5 y 9.5% en el periodo de 2010 y 2012, alcanzando un volumen de utilidades mayor a 13,300 millones de pesos, para 2013, las utilidades decrecieron a 11,543 millones representando un margen de sólo 7.4% y en 2016 continuaron decreciendo a 9, 923 millones representando un margen de sólo 8.34% como se observa en la gráfica 3.

Gráfica 3. Rendimiento del Capital Accionista

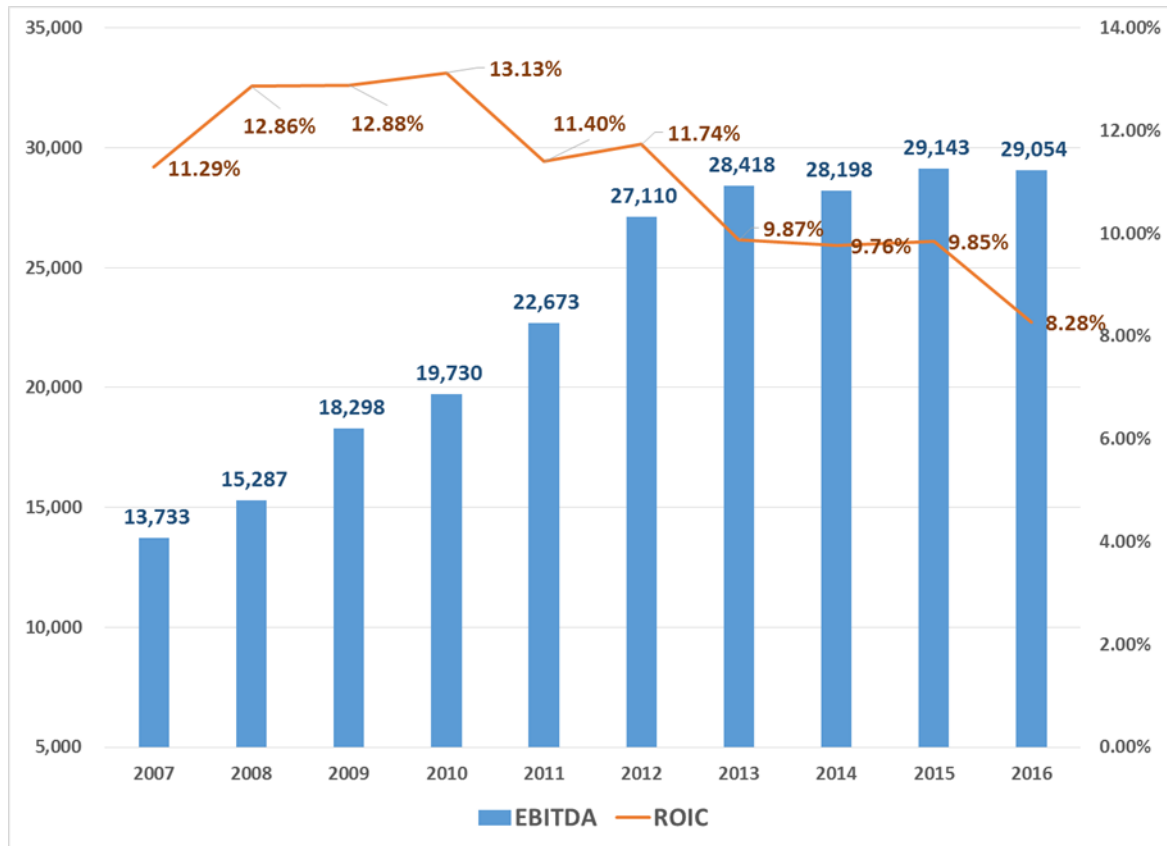


Fuente: Economática. Cifras en millones de pesos corrientes.

El comportamiento anterior de la utilidad y margen neto, implica que el rendimiento del capital del accionista (ROE), tenga su menor nivel en los últimos 5 años, lo que representa un menor rendimiento de las inversiones financiadas con su capital, que si bien en parte ha sido por las menores ventas y carga financiera por la deuda, que le resta utilidad al ejercicio, también lo ha sido por los menores márgenes de utilidad de la operación.

Acercas de la rentabilidad sobre el capital invertido de coca cola (ROIC) se ha visto disminuida a pesar del mayor volumen de flujo operativo (EBITDA), como se muestra en la gráfica 4, lo anterior representa un reto en el mediano plazo pues se esperaría que la tendencia del flujo se mantuviera a la alza y en mayor proporción de la inversión de capital de la empresa, es decir consolidar el desempeño de sus inversiones sin mayores necesidades de capital.

Gráfica 4. Rentabilidad del capital invertido y volumen de flujo operativo



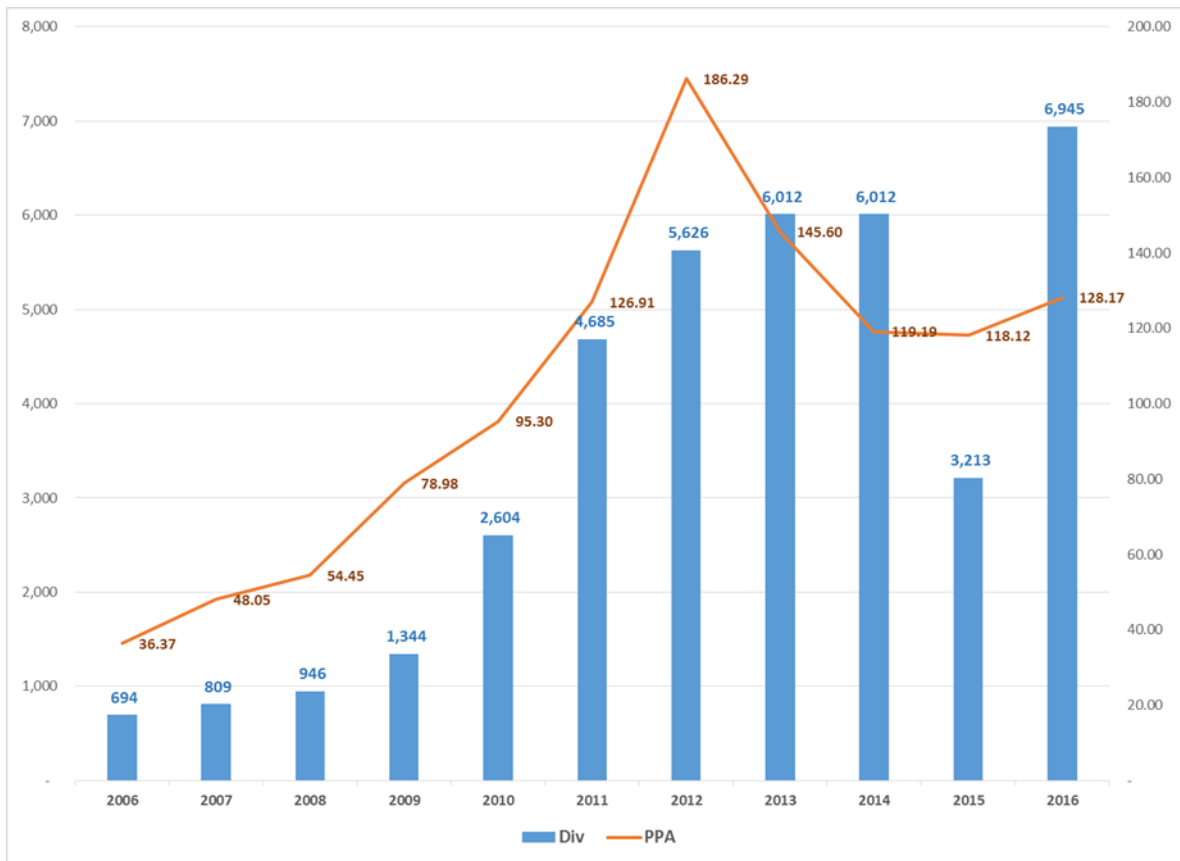
Fuente: Económica. Cifras en millones de pesos corrientes.

El comportamiento y tendencia anterior, podría derivar en una menor rentabilidad y destrucción de valor a pesar de que siga el crecimiento de ventas y utilidades de la empresa, al ser cada vez menor la rentabilidad de estos, tanto para el capital de la empresa como el del accionista (ROIC y ROE respectivamente).

La estrategia y desempeño financiero, generó un crecimiento importante en el precio de la acción de la empresa, al tener una ganancia de más del 242% del 2008 al 2012, es decir, una tasa de crecimiento compuesto anual del 36% en dicho periodo de 4 años. Podemos observar que a partir del año 2013 cae el precio de la acción y es posible relacionarlo con la política económica venezolana en donde la empresa es afectada, de la misma forma que ocurre en el año 2017, como lo podemos observar en el cuadro 2.

Sin embargo, los malos resultados en el 2015 implicaron que el precio de la acción cayera al nivel más bajo desde 2012 (en el que se pagó 186.29 pesos); llegando a 118.12 pesos por acción (PPA) en 2015 como es posible observar en la gráfica 5.

Gráfica 5. Dividendos y precio por acción



Fuente: *Economática*.

La caída en el precio de la acción implica que el mercado no ha asumido mejoras significativas en la situación de la empresa. Observando los dividendos, se comprueba el estancamiento del crecimiento y utilidades de la empresa, al disminuir la tasa de crecimiento que llevaban los dividendos, en parte por la liquidación de la deuda contraída por financiar las inversiones, así como la disminución de las utilidades de la empresa, principalmente la utilidad neta. Lo anterior, refleja una posición frágil de la empresa, al estar endeudada y con inversiones importantes que han visto frenado su crecimiento y rentabilidad por factores económicos y financieros en todos sus mercados.

Caracterización de otros modelos de negocio de la empresa

Para la empresa embotelladora son fundamentales los otros modelos de negocio de la compañía. Nos parece indispensable presentar las características que tiene la empresa en su área comercial porque es un canal de ventas permanente con el que cuenta la embotelladora y son modelos de negocio en los que se apalanca la corporación en su conjunto que han crecido abrumadoramente en los territorios donde opera la embotelladora como lo veremos

en este aparatado. El segmento de comercio de la empresa ha significado, en lugares como México, un cambio en el consumo de productos al menudeo a través de sus canales de venta y se ha extendido a la comercialización de productos farmacéuticos, gasolina y comida que significativamente han continuado creciendo a lo largo del periodo analizado en este trabajo. En el año 2017, en el rubro de comercio los ingresos totales crecieron 14.3%.

En el área de comercio en 2008, los ingresos totales se incrementaron en un 12%, en 2008 se sumaron 6347 tiendas en México, se amplió la gama de servicios dentro de las tiendas OXXO desde pago e hipotecas hasta boletos de avión. A través de la red de información que se cuenta en las tiendas se ha operado la capacidad de obtener datos sobre el cliente y las tendencias que están surgiendo, de esta forma pueden probar y ampliar la oferta de productos de sus negocios, la comercialización y las promociones, al mismo tiempo que se mejora la ejecución de la tienda y la productividad de cada tienda. Es importante decir que aunque FEMSA Coca- Cola es nuestro objeto de estudio las tiendas son un importante canal de distribución. Es un canal de ventas de bebidas que significó en 2008 el 41.5% de los ingresos de OXXO convirtiéndolo en el comercializador más grande de Coca-Cola.

Respecto a OXXO es necesario recalcar que informan que la localización de las tiendas juega un papel fundamental en el éxito a largo plazo, los esquemas que han desarrollado los ayudan a identificar las ubicaciones más adecuadas para las tiendas, el formato interior y las categorías de productos, los esquemas no sólo utilizan información demográfica de los lugares específicos y la experiencia en ubicaciones similares.

El 2009 a pesar de haber sido un año con un entorno económico excepcionalmente difícil los ingresos totales aumentaron 13.6%, se inauguraron 960 nuevas tiendas para tener un total de 7334 establecimientos en el país y la presencia geográfica se expandió a Colombia con 5 tiendas en Bogotá. Aumentó el tráfico de clientes bajo el concepto de todo en un solo lugar.

Respecto a FEMSA Comercio en el año 2010, en Bogotá abrieron 12 nuevas tiendas, cuentan con 11 centros de distribución que atienden en promedio s 765 tiendas, reponiendo los inventarios de más de 2 000 productos al menos dos veces a la semana, a través de una red sincronizada de operaciones en los centros de abastecimiento y continua la expansión para ofrecer otros servicios.

En 2011, FEMSA Comercio se benefició con un nuevo centro de distribución en el Valle de México y la expansión del centro de distribución de Monterrey lo que incrementa las ventas de las tiendas al mejorar la oferta de productos para estimular y satisfacer las necesidades de los consumidores sin ampliar el tamaño de la tienda. A través de una sólida plataforma de tecnologías de la información, manejan las complejas variables para ejecutar la cadena de suministros en forma eficiente y rentable.

En el año 2011 se mencionó que en FEMSA Comercio el conocimiento de los compradores es fundamental, donde se rediseño la estrategia comercial alrededor de las diferentes necesidades que buscan satisfacer a los consumidores, a diferencia de un esquema de gestión enfocado únicamente en el suministro, esta nueva estructura matricial incorpora las variables desde el punto de vista de la demanda y se identificó que las necesidades de los consumidores

son: sed, antojo, ahorro de tiempo, hambre, reunión, diario y reposición en donde la embotelladora juega un papel fundamental.

En 2012 se inauguraron dos nuevos centros de distribución. En 2012 se abrieron 1 040 nuevas tiendas por lo que operan 10 601 establecimientos. Se llegó a un acuerdo para adquirir el 75% de participación en Farmacias YZA, en el sureste de México. Mencionaron estar trabajando para consolidar Imbera como el líder en diseño y producción de soluciones de refrigeración con aplicación al comercio, con innovaciones de punta de lanza y en el logro de los más altos índices de eficiencia en el continente americano. En FEMSA Logística, dicen reestructurar sus operaciones para impulsar el crecimiento orgánico, así como mediante algunas adquisiciones. Durante el año desinvertieron en Quimiproducos, lo que representa un paso más en su estrategia de no participar en negocios que no consideren clave.

En este mismo año se lanzó una nueva marca propia de alta calidad de botanas, dulces y productos horneados llamada Bitz. En la división de comercio, FEMSA adquirió el 75% de Farmacias YZA, con 333 tiendas en cinco estados. Se reportaron 205 millones de puntos de venta y 24 700 nuevos colaboradores de fusiones y adquisiciones. Consolidación de *Asia Pacific Breweries*. En este año los ingresos totales de FEMSA aumentaron 18.2%.

En el informe de este año en torno a FEMSA Comercio se apunta que se ha establecido una plataforma estructurada de recursos humanos llamada “Propuesta de Valor Interno para los Empleados” está pirámide se basa en ocho niveles: seguridad económica, salud y bienestar, medio ambiente seguro, capacitación, libertad de actuar, reconocimiento, desarrollo y trascendencia. Cada nivel cuenta con iniciativas que fomentan un sentimiento de satisfacción en los empleados. Para promover el crecimiento personal y profesional, para atender el segundo rubro, entre las acciones que mencionan son los programas de desarrollo de Instituto OXXO que ofrece a los empleados cursos gratuitos, programas de bachillerato y de licenciatura para todos los colaboradores, en 2012 participaron 204 líderes de tienda, en la licenciatura de Administración de Empresas Comerciales y se graduaron 14 empleados.

Es relevante que en este año FEMSA Comercio adquirió el 75% del capital de Farmacias YZA, la adquisición de Farmacias Moderna y la adquisición de 80% en el capital de Doña Tota, un fuerte jugador regional en el sector de restaurantes de servicio rápido en el norte de México.

Entre las iniciativas estratégicas se implementaron en Filipinas más de 120 células de entrenamiento para desarrollar las habilidades básicas y funcionales de los ejecutivos en ese país. En FEMSA Comercio se reportó una ligera reducción en el tráfico de la tienda. Ampliaron el número de bancos a los que dan servicio y creció la cantidad de productos de comida rápida. En FEMSA Comercio, menciona la empresa, se aprovecha una sólida plataforma de tecnología de la información, procesos bien definidos y experiencia en la logística para manejar complejas variables que exige una administración eficiente y rentable de una cadena de suministros. Podemos inferir que la empresa tiene por característica una constante búsqueda de estrategias que le permita continuar con la rentabilidad exigida por los accionistas.

En 2014, el crecimiento de ventas y utilidad en la operación contribuyeron a resultados sólidos y positivos con una expansión de margen bruto de 50 puntos base y un crecimiento en ventas comparables que superó al de la industria. Continuó su desarrollo en el sector farmacias impulsando las adquisiciones de tres cadenas minoristas con un total de 705 unidades y una cadena de comida rápida que opera en la frontera en México y los Estados Unidos.

Adicionalmente a los establecimientos comerciales, mencionan a Imbera como líder en el diseño y la producción de soluciones de refrigeración en aplicaciones a nivel detallista. En el área de logística se continúa impulsando la transformación con el fin de convertirlo en un proveedor integrado de logística para incrementar la capacidad operativa en diversos mercados.

En el año 2015, la división comercial en un promedio de más de 3 tiendas al día, lo que da un total de más de 14 mil tiendas al menudeo. El crecimiento en la rentabilidad de estas tiendas lo atribuyen, en parte, a iniciativas como oferta de servicios financieros y actividades promocionales con una perspectiva de amplio crecimiento. En el ámbito comercial la empresa adquirió una cadena de farmacias con venta al menudeo con presencia en Chile y en Colombia, además de una cadena de productos de belleza al menudeo en Chile.

La empresa declara haberse incorporado al negocio de las gasolineras para aprovechar la reforma energética que ocurrió en México, la empresa percibe este último negocio con gran potencial de crecimiento, en el año 2015 la división de combustibles contaba con 307 gasolineras en operación, en su mayoría en el norte del país.

En el año 2016, en el sector de comercio, la empresa instituyó tres divisiones, comercio, combustible y salud. Se obtuvo un incremento de 7% en las ventas de las tiendas misceláneas minoristas. La empresa continuó con la estrategia de expansión, al adquirir una cadena de tiendas de proximidad en Chile. Otra de las acciones relevantes que se reportan es la asociación a nivel nacional (México) con *Western Union* en la que se ofrece a través de las tiendas de conveniencia el servicio de recepción de remesas. Adicionalmente se continuó con la adquisición de cadenas farmacéuticas en México y Colombia. En México se sumaron 75 nuevas gasolineras y un crecimiento de 7.6% en ventas en dichos expendios.

En 2017, en la división comercial, se abrieron 1301 nuevas tiendas misceláneas al menudeo, expandiendo la marca a Chile y Colombia, como podemos observar en el cuadro 2, el crecimiento de la tienda ha sido exponencial en los últimos años, absorbiendo el comercio al menudeo en los lugares que se instala. Es importante mostrar el crecimiento acelerado que tuvo la división FEMSA-Comercio porque es el principal distribuidor de los productos Coca-Cola FEMSA, implican el 40% ventas en las unidades de negocio al por menor, en seis años se duplicó el número de tiendas existentes.

Cuadro 3. Número de tiendas misceláneas

Año	Número de tiendas
2007	5 563
2008	6 347
2009	7 334
2010	8 426
2011	9 561
2012	10 601
2013	11 721
2014	12 853
2015	14 994
2016	15 225
2017	15 526

Fuente: Informes financieros FEMSA.

Los mercados de Chile y Colombia le permitieron a la empresa colocarse también como una operadora líder de farmacias en Latinoamérica con 2, 225 farmacias que presentó el 9.2% en ingresos. La corporación se colocó en el año 2017 como la cadena de tiendas minoristas más grande en el continente americano por número de unidades. En la división salud, en este mismo año se declaró que la empresa cuenta con 2, 225 puntos de venta que los posiciona como una de los principales operadores de farmacias en Latinoamérica. En la división de combustibles se sumaron 70 nuevas estaciones de servicio que sumaron un total de 457 estaciones de servicio. En este año se reportó que hubo una contracción del margen bruto en la División Combustibles durante los dos primeros trimestres de 2017, principalmente por una depreciación del peso frente al dólar; la empresa identifica a este periodo como un año en el que han tenido que sortear las presiones del mercado debido a que la producción nacional de gasolina refinada no satisface la demanda y la importación se ha incrementado.

Como se hizo notar anteriormente, la empresa ha tenido una expansión geográfica y numérica de los distintos modelos de negocio que la componen con la reciente expansión a la comercialización de productos farmacéuticos y gasolina, el último rubro, como producto del entorno económico de México que le permitió una expansión hacia áreas fundamentales de la economía. Podemos inferir que esta corporación es una empresa monopólica que continuará creciendo si las condiciones del entorno económico y político se mantienen sin cambios significativos.

Sostenibilidad en la empresa analizada

Una de las características fundamentales de la empresa analizada es su constante referencia y prácticas organizacionales, en los años referidos, en torno la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, y posteriormente a lo que han llamado Sostenibilidad. Como mostraremos en este apartado las acciones de RSE, le han permitido a la empresa incursionar en la exploración de nuevos modelos de negocio como la energía eólica y la distribución de agua, que aunque en México no lo han hecho abiertamente, la empresa tiene varios años creado

una infraestructura que les permita incursionar en el negocio de distribución de agua en cuanto existan modificaciones a las leyes vigentes.

Las acciones de RSE y Sostenibilidad le permiten a la empresa difundir una buena imagen ante los consumidores y se promueve como una empresa responsable con el ambiente, la comunidad y sus trabajadores como se observará en las páginas posteriores. Estas acciones le permiten crear valor económico.

El desarrollo sustentable destaca en los informes y menciona que su meta a largo plazo es crear valor social y económico en forma sustentable. En 2007, por tercer año, la Confederación de Cámaras Industriales de México CONCAMIN reconoció a la empresa con el Premio Ética y Valores en la Industria. Este es otorgado a compañías que desarrollan su actividad empresarial con base en principios éticos y valores, centrados en la dignidad de la persona, la transparencia y la conservación del medio ambiente. En el apoyo comunitario se emprendieron nuevas iniciativas que fomentaron una relación positiva en las comunidades. Se apoyaron hábitos de lectura entre niños y jóvenes en Colombia, Guatemala, Panamá y Venezuela, beneficiando a más de 5 100 niños.

En la empresa destacan estar comprometidos con un estilo de vida responsable, en conjunto con la Universidad de Monterrey y la Fundación de Investigaciones Sociales, el área de cerveza en el año 2007 estableció un taller para fomentar el estilo de vida responsable VIRE, el cual se enfoca a la toma de decisiones responsables entrenando a instructores para que transmitan el mensaje a escuelas, universidades, foros y medios de comunicación. Otro programa fue el de conductor designado y el de mesero designado (programa basado en el seguimiento de las personas que hayan consumido bebidas alcohólicas y no cuenten con acompañantes, con el fin de prevenir accidentes).

En FEMSA Colombia participaron en las acciones de protección, limpieza y recuperación de humedales y en Colombia, Costa Rica, México, Nicaragua, Panamá y Venezuela implementaron acciones en torno a la limpieza de playas, costas y márgenes de ríos.

En agosto de 2006, en conjunto con las autoridades competentes, un grupo de empresarios y la organización Probosque, arrancaron con el proyecto Fábrica de Agua en el Nevado de Toluca, donde se pretende reestablecer la masa forestal a través de la reforestación de la misma forma apoyaron al programa PRONATURA Noreste el cual promovió la reforestación del Parque Nacional Cumbres de Monterrey.

Las plantas Jundiaí y Campo Grande de Coca-Cola FEMSA recibieron las calificaciones de calidad y ambientales de la misma forma que sus operaciones en Argentina y en Nicaragua por el eficiente uso del agua.

En el apartado salud y bienestar la empresa menciona que está orientada en la salud y bienestar de sus colaboradores, proveedores, clientes y de aquellos menos afortunados. El Sistema Virtual de Telemedicina de FEMSA permite estar pendiente de las necesidades de sus colaboradores en el lugar de trabajo. A través de él los profesionales en medicina, en diferentes ubicaciones, realizan consultas en diversas áreas de especialidad, intercambiando

información para el diagnóstico, el tratamiento y la prevención de enfermedades instalado en Monterrey, Orizaba y Tecate en México. Este sistema se ha utilizado para los cursos de entrenamiento.

A lo largo de los informes es evidente la importancia que otorga la empresa a mostrar los logros alcanzados en materia de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial, una gran parte de la información que el Grupo presenta a través de los diversos medios es en torno a estos temas. En el año 2007 destaca en su informe la inauguración del Centro de Biotecnología FEMSA del Tecnológico de Monterrey, que es un área para la innovación científica y tecnológica, enfocada principalmente en el desarrollo de bioterapéuticos, bioingeniería y bioprocesos, agrobiotecnología, nutrición genómica, bioingeniería y el uso sustentable del agua. Es el único centro en México con instalaciones para el desarrollo de nuevos fármacos bajo los lineamientos de GMP (*Good Manufacturing Practices*) y de la FDA (*Food and Drug Administration*). El Centro cuenta con 100 investigadores y personal de apoyo, así como con acuerdos internacionales con universidades como Cornell y la Universidad de California, entre otras, y tuvo una inversión total de \$43 millones de dólares en su desarrollo. A lo largo de este año FEMSA menciona haber proporcionado más de 100 000 empleos directos al implementar un puesto llamado Administrativo de Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO).

Sobre la Responsabilidad Social, nuevamente se obtuvo el reconocimiento del CEMEFI, la empresa destaca que el galardón se otorga a las empresas que operan su negocio con base en principios éticos y valores centrados en la dignidad de la persona.

Respecto a la calidad de vida dentro de la empresa, la empresa mencionó que el desarrollo integral de los colaboradores y sus familias se realizaron a través del esquema social originado con la Sociedad Cuahutémoc Famosa (SCy F). En marzo de 2008 celebró su 90 aniversario. Creada en 1918 como una sociedad de ahorro fue un importante programa de desarrollo social y cultural y operó en 2008, 115 asociaciones y nueve centros de desarrollo social en México y una asociación afilada en Buenos Aires. Además de las actividades deportivas, culturales y recreativas proporciona servicios financieros y jurídicos, así como becas y oportunidades educativas para los “colaboradores” y sus familias.

En el informe 2008, se menciona que desde el año 2001, se estableció un Sistema de Integración Laboral para incorporar y promover la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad adecuando sus perfiles con la posición de trabajo. Mencionan haber trabajado de cerca con representantes de universidades públicas y privadas para integrar una base de datos y candidatos también colaboraron con el Sistema de Desarrollo Integral para la Familia DIF y la Secretaría del Trabajo de México para conducir un proceso de pre-evaluación de candidatos. Desde el inicio del programa, más de 945 personas con discapacidades han ingresado a la compañía en diversas áreas de organización. Subrayan el reconocimiento de que la salud es un tema de suma importancia, crearon en FEMSA Cerveza un programa llamado “Trazando mi propio destino” es una acción de carácter preventivo que se basa en el desarrollo de habilidades para la vida, enfocándose en los principales factores sociales y psicológicos que promueven la iniciación de comportamientos peligrosos. Gracias

a los resultados positivos del programa piloto inicial donde participaron 200 escuelas en Nuevo León, en 2009 el Secretario de Educación del Estado decidió extenderlo a todas las secundarias públicas y privadas del estado y los profesores e inspectores fueron quienes realizaron la implementación y evaluación.

En 2008 se presentó la primera iniciativa a largo plazo que es hoy la Fundación FEMSA como un instrumento para las inversiones sociales a partir de la cual se han desarrollado acciones en torno al uso sustentable del agua y la adopción de estilos de vida sanos en las comunidades, a través de la educación, la ciencia y la tecnología. En 2008 se mencionó que más que dar donativos la Fundación FEMSA se encargará del uso *sustentable del agua* y la adopción de estilos de vida sanos en las comunidades. Como proyecto insignia, la Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Tecnológico de Monterrey apoyaron la creación y operación del Centro del Agua para América Latina y El Caribe, el primer centro privado para la investigación aplicada sobre el uso sustentable del agua para esta región, a través de una inversión conjunta de U.S.\$11.0 millones. El Centro promoverá una colaboración más cercana entre la comunidad científica, la sociedad y el gobierno; la continua investigación sobre el uso sustentable del agua en América Latina; el desarrollo de profesionales para abordar la problemática del agua en esta región; y señalan que actuará como puente entre el agua, la sociedad, el ambiente y la economía. Destacan que se eligió este Centro como primer proyecto debido a que contiene los valores y características deseadas: colaboración, tecnología para el servicio de la sociedad, bienestar de la comunidad y el medio ambiente, así como un efecto duradero en el largo plazo y de alto impacto.

Entre otras iniciativas relacionadas con el agua, la Fundación apoya un proyecto de agua potable en Colombia, orientado a proporcionar acceso a agua potable para 36,000 personas en áreas subdesarrolladas; el proyecto de cuencas de agua, consistente en un diagnóstico más preciso de éstas en México y una ayuda humanitaria, mediante equipo de agua potable autónomo que purifica el agua de la comunidad en caso de inundación. Además, menciona que contribuyó con la Cuenca de Valle de Bravo A.C., una organización que desarrolla y proporciona infraestructura como sanitarios secos y tanques de agua para 600 familias en zonas rurales alrededor del Valle de México.

Otros programas de RSE es el de conductor designado promovido por FEMSA Cerveza e implementó desde principios de 2002 el programa de redondeo que ha beneficiado a más de 729 organizaciones con 18.8 millones de dólares.

Es importante mencionar que en 2008 la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), de México, distinguió a la empresa por sus esfuerzos voluntarios para reducir sus emisiones de CO₂ y contribuir a la prevención del calentamiento del planeta. En conjunto con la SEMARNAT, el Consejo Mundial para el Desarrollo Sustentable (*World Business Council for Sustainable Development*) y el Instituto de Recursos Mundiales (*World Resources Institute*), FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA identificaron, inventariaron, controlaron y redujeron los gases de efecto invernadero (GHG) en México, además de otras acciones de responsabilidad social que se apuntan en el informe anual del 2008.

Nuevamente se subraya que los “colaboradores” son la base de su éxito y cuentan con sus propios programas de formación y herramientas de entrenamiento para mejorar la capacitación de todo el capital humano y el intercambio de los ejecutivos en la red internacional de operaciones. Mencionan que en una etapa de tensión económica donde el sector público busca ingresos adicionales, están conscientes de la amenaza que surge a raíz de la política fiscal, incluyendo el impuesto a la cerveza en México y su efecto correspondiente en los negocios, sin embargo, la empresa en ese año continuó siendo exitosa y finalmente en el 2009 se concretó la venta de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma al consorcio Heineken.

En el año 2009, se destacó que la Universidad FEMSA ofrece más de 6 500 cursos, tanto presenciales como virtuales. En 2009, más de 44 600 colaboradores participaron en cursos en este centro de aprendizaje. Las ligas disponibles de la Universidad FEMSA, nos llevan a las de la Universidad Tec Milenio, donde se imparten certificaciones, cursos intermedios o licenciaturas donde participan trabajadores de diversas empresas con la facilidad de combinar un programa de capacitación o una carrera técnica o licenciatura con un menú de opciones que ofrece en su mayoría asignaturas o cursos en torno a la Administración, algunas de las opciones que se ofrecen son: *International Business Strategy*, Innovación y Emprendimiento, Calidad Total, Sistemas de Manufactura, Creación y Desarrollo de Empresas, Administración del Talento y Capital Humano, Gestión Avanzada de Tecnologías de la Información, Ingeniería de Software, Ventas, Análisis de Inversiones, por mencionar algunas. Es posible notar que esta opción está directamente vinculada a las necesidades de las empresas.

Uno de los programas destacados es El Banco de Tiempo, que junto con otras 20 compañías apoyan al gobierno colombiano para integrar a miembros de las guerrillas y grupos paramilitares a la sociedad y en 2009 más de 480 colaboradores donaron su tiempo para formar la primera generación de 23 graduados. Este año también reportan los programas de conductor designado, el redondeo en tiendas OXXO, la utilización responsable del agua, reduciendo en 15% su nivel de utilización de agua en comparación con 2004, colaboraron con una planta de PET en Toluca y la disminución de CO₂, continuaron en Fundación FEMSA con iniciativas para fomentar la conservación del agua. En 2009 inició sus operaciones el Centro de Agua para América Latina y el Caribe y es una iniciativa conjunta entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Tecnológico de Monterrey, es el primer centro privado de investigación aplicada en materia de gestión sustentable del agua para la región.

Respecto a la calidad de vida la Fundación aportó financiamiento hacia la biotecnología y la investigación nutricional y en asociación con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Alianza Mundial para una Nutrición Mejorada (GAIN) han propuesto llevar a cabo un estudio para trazar un mapa de oportunidades para mejorar la nutrición en América Latina.

En el año 2010 la empresa trabajó en el desarrollo de Indicadores Clave de Desempeño, alcanzaron el nivel desempeño A+ de acuerdo a la escala *Global Reporting Initiative*, GRI, y continuaron con la impartición de cursos desde la Universidad FEMSA, lanzaron

programas piloto, utilizando opciones de trabajo desde casa y de medio tiempo. A través del Sistema de Integración Laboral se brindó empleo en diferentes niveles organizacionales a 1610 personas con discapacidad, adultos mayores y pertenecientes a otros grupos vulnerables. Se realizaron inversiones en programas de Seguridad y Salud Ocupacional, continuó el programa Trazando mi Propio Destino, los programas en comunidades que han sufrido los estragos de la violencia en Colombia. El Programa de Redondeo en OXXO continuó. El cuidado al medio ambiente se implementó a través de programas enfocados al cuidado del agua, se estableció el compromiso que para el año 2013 en todas las empresas de FEMSA en México cubran el 85% de sus requerimientos de energía a través de fuentes eólicas, sembraron 12 millones de árboles e introdujeron el envase *PlantBottle* elaborado con 30% de materiales provenientes de fuentes renovables y cuya huella de carbono es 15% menor que las botellas de PET convencionales, además de otras acciones en torno a la salud nutricional.

En el año 2011, fue una de las 23 empresas seleccionadas y reconocidas por la Bolsa Mexicana de Valores (ISRS), que cumplió con los estándares de responsabilidad social y ambiental, así como gobierno corporativo, Como iniciativas ejemplares de sostenibilidad muestran diversos programas como Coordinadas para la Vida, Jóvenes con Valor y Tu mejor Jugada además de promover la iniciativa de los parques eólicos en el Istmo de Tehuantepec. La Fundación FEMSA es otro de los rubros y el desarrollo sostenible de los recursos hídricos, las acciones sobre la calidad de vida giran en torno a acciones comprometidas con diversos aspectos de la salud de las personas.

A partir del año 2012, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial es sustituido por el de Sostenibilidad, con tres grandes áreas de acciones en torno a la ética y valores, mencionando algunos ejemplos de iniciativas por área de acción en cada uno de los tres ejes: nuestra gente que se compone por cultura y valores, capacitación y desarrollo, desarrollo integral; sobre nuestro planeta hacen referencia a acciones en torno al agua, energía, residuos y reciclaje y sobre nuestra comunidad mencionan el desarrollo comunitario, abastecimiento sostenibles, estilos de vida saludable. A las acciones anteriores se suma la fundación FEMSA, el desarrollo sostenible de recursos hídricos y la calidad de vida.

En torno a los trabajadores, en 2012, se menciona que “En FEMSA impulsamos a nuestro talentoso equipo de colaboradores, que son la base de nuestro éxito pasado, presente y futuro. Estamos comprometidos con su desarrollo personal y profesional. Ofrecemos programas propios y herramientas de formación para mejorar las habilidades de todo nuestro personal. Por ejemplo, en 2012, se capacitaron en línea 79,438 colaboradores a través de la Universidad FEMSA, la plataforma está dirigida hacia el desarrollo profesional y de capacitación personalizada. También fomentamos el intercambio de prácticas y el crecimiento de nuestro acervo compartido de conocimientos y habilidades a través del intercambio de nuestros ejecutivos a lo largo de nuestra red internacional de operaciones”¹⁵. La empresa generalmente

¹⁵ www.femsa.com Informe 2012

se refiere a las acciones de RSE y Sostenibilidad para los trabajadores en torno a programas de capacitación.

En el informe se menciona que adicionalmente se duplicarán los esfuerzos para desarrollar productos innovadores que enfatizan salud y nutrición.

En el año 2013 la Fundación, conjuntamente con The Nature Conservancy, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) realizaron avances importantes en la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua. La Alianza planea implementar al menos 32 fondos de agua en América Latina en cinco años, con una inversión de más de US\$27 millones. Los ingresos de estas inversiones se destinarán, según la empresa, a proteger cuencas hidrológicas clave que filtran y regulan el suministro de agua en algunas de las ciudades más importantes de la región. La Alianza ya ha puesto en marcha 17 fondos de agua, beneficiando a 17 ciudades en seis países. En 2013, la Alianza trabajó con más de 50 organizaciones para crear el Fondo de Agua Metropolitano de Monterrey, para abastecer a más de cuatro millones de habitantes de esta región.

La empresa fue elegida en el año 2013 como una de las 81 compañías —y una de las cuatro con operaciones en México— que integran el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes de Dow Jones. En ese mismo año, una de las iniciativas de sostenibilidad fue apoyar a la segunda generación de Jóvenes con Valor de 14 a 24 años quienes desarrollan y dirigen sus propios proyectos de emprendimiento social, se firmó una alianza con Ashoka, la red de emprendedores sociales más grande del mundo y con *Clinton Global Initiative* para apoyar 520 proyectos de emprendimiento social los próximos 4 años. Las acciones de sostenibilidad se concentran en los recursos hídricos y la calidad de vida.

En relación al desarrollo sostenible en el año 2014, celebraron dos contratos de compraventa de energía que les permitieron satisfacer más del 25% de las necesidades anuales de energía eléctrica generada en dos parques eólicos ubicados en San Luis Potosí y Nuevo León que anunciaron comenzarían sus operaciones en el año 2015 y 2016, con lo que reducirán su huella de carbono. La empresa fue nuevamente reconocida en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones y es la primera compañía mexicana en ser incluida en el Anuario de Sostenibilidad Robeco SAM. La empresa también reporta que en este año se mejoró la calificación en el *Carbon Disclosure Project* en términos de desempeño y de divulgación de sus estrategias e información de emisiones de carbono.

La empresa otorga especial atención a la fundación FEMSA a la que considera como el instrumento de la compañía para la inversión social. La compañía implementó acciones concretas en torno al tema del agua, en el 2014, en colaboración con Millennium Water Alliance se ejecutó el programa “Lazos de Agua” a través del cual se implementaron acciones para construir comunidades sostenibles y saludables a largo plazo. Se menciona que la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua ha puesto en marcha 17 fondos de agua, beneficiando a 17 ciudades en seis países y en conjunto con la Unidad del Latin Center Business de The Coca Cola Company y los embotelladores locales se presentó en el 2014 la iniciativa Agua por el Futuro en la que se tiene el objetivo de reestablecer el agua que se utiliza en los procesos de las compañías y garantizar el suministro de agua en las respectivas

regiones. Este mismo año, en la Cumbre Mundial del Agua le otorgaron a la empresa el premio *Water Stewardship* en reconocimiento por su estrategia Balance Hídrico.

Adicionalmente a las acciones en torno al agua, la Fundación promovió otras acciones como, la promoción de la educación nutricional y actividad física.

En el año 2015, mencionan que enfocaron sus esfuerzos para conocer mejor el impacto de sus operaciones y así fortalecer su estrategia ambiental y ser más eficientes en acciones de mitigación en sus unidades de negocio. Se sumó el tercer parque eólico que suministra energía en México encaminado a cumplir con la meta propuesta para el año 2020 de abastecer el 85% de las necesidades de electricidad de las operaciones en México con base en el consumo de 2010, con lo cual se adhirieron a la COP21. En las unidades de negocio de la empresa se desarrolló la Metodología de Atención a Riesgos y Relacionamento Comunitario, MARRCO, para profesionalizar la gestión comunitaria en los centros de trabajo.

Dentro del rubro de los trabajadores, la empresa realizó acciones que relaciona con el ámbito de la sostenibilidad, reportó la aplicación de una encuesta a 35 mil trabajadores para evaluar la salud de la organización y definir estrategias para cada unidad de negocio con el fin de reforzar la cultura de trabajo y el modelo de liderazgo de la empresa.

Como hemos podido observar, el uso de energías renovables es una prioridad para la empresa, en el 2015 en México se inauguró el parque eólico Dominica II. Sobre el agua se mencionó que la problemática en torno a este recurso se aborda a través de tres iniciativas principales: sostenibilidad de las cuencas; mejor acceso al agua, sanidad e higiene en las comunidades y la tercera apoyo y mejora de los procesos de toma de decisiones relacionadas con el agua. En colaboración con el Tenológico de Monterrey y el Banco Interamericano de Desarrollo, se menciona, han capacitado a 450 especialistas en agua para que mejoren su capacidad de gestionar los recursos hídricos en América Latina y el Caribe.

En el año 2016, se mencionó que cada año se invierte aproximadamente el 1% de los ingresos totales consolidados en iniciativas de sostenibilidad. Una de las metas que la empresa impulsó por medio de las acciones de sostenibilidad fue promover el desarrollo integral de los trabajadores por medio de tres áreas de enfoque, la primera fue cultura y valores; la segunda, capacitación y desarrollo (incluye seguridad y salud en el trabajo y compensaciones) y finalmente desarrollo integral.

En el ámbito del medio ambiente la empresa reportó la intención de minimizar el impacto ambiental de sus operaciones por medio de la mejora en los índices de utilización de agua, reducir las emisiones de CO₂, ampliar las iniciativas de reciclaje y reducir el volumen total de residuos. Para ejemplificar la reducción en el uso y consumo del agua, *la empresa reporta que los litros de agua consumidos por litro de bebida producida se han reducido de 1.77 en 2015 a 1.72 en 2016*. En materia de emisiones directas e indirectas de CO₂, en 2015 se produjeron 1,266, 732 comparadas con 1, 050, 707 en 2016. Señalan que el porcentaje de material reciclado paso de 82.5 en 2015 a 93.6 en 2016 y respecto al consumo directo e indirecto de energía paso de 8,418,810 Gigajoules (GJ) en 2015 a 8, 803,031 GJ en 2016. La

empresa manifiesta reiteradamente la armonía con el medio ambiente, sin embargo, con base en las cifras mencionadas para producir un litro de refresco se utiliza aproximadamente el doble de agua lo que impacta en los mantos acuíferos en los que se extrae el agua.

En el año 2016 la empresa implemento el Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario (MARRCO) para fortalecer la relación de la empresa con las comunidades locales para mejorar sus relaciones y fomentar la cultura de responsabilidad compartida. Otra de las acciones que la empresa destaca como parte de los ejercicios asociados con la sostenibilidad es el incremento a las donaciones por el programa Redondeo Clientes OXXO que en 2016 alcanzaron una cifra de 5.8 millones de dólares destinados a diversas acciones de sostenibilidad.

En este mismo año, la Fundación reporta tener como objetivo impactos duraderos que empoderen a las personas y a las comunidades siendo ésta un vehículo de inversión social. La empresa declaró que trabajan con asociaciones internacionales de alto nivel con el propósito de fortalecer su impacto y ejemplifican que en el año 2016, por cada dólar invertido, obtuvieron 2.39 dólares adicional, logrando un total de 13.5 millones en inversiones conjuntas para apoyar los proyectos y beneficiarios durante el año.

Entre sus principales programas reportados en el 2016 destaca la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua la que tiene como visión contribuir a la seguridad hídrica en América Latina y el Caribe, a través de la creación y el fortalecimiento de Fondos de Agua a través de la promoción de cuatro pilares fundamentales, que permiten la implementación de Fondos de Agua a escala a lo largo de la región. El primer pilar es en torno a la ciencia e innovación por medio de las cuales se pretende maximizar la eficiencia y el impacto en la conservación de la cuenca. El segundo es en relación a las políticas públicas y prácticas corporativas lo que permite influir en las políticas públicas y las prácticas de las empresas hacia una gestión sostenible del ciclo del agua. La tercera es la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades para capturar y organizar las experiencias para transformarlas en conocimiento y compartirlas con las personas y las instituciones. La cuarta es llamada comunicación, para promover el diálogo entre los actores relevantes facilitar su relación y promover una cultura de conservación y gestión integral del agua.

Agua meta es otro de los programas operados por la Fundación su actividad es atender los retos relacionados con el Agua en América Latina y Filipinas a través de decisiones informadas y apoyadas en la tecnología, acceso al agua y saneamiento, así como la seguridad del abasto de agua a través de la conservación de las cuencas. Respecto al tema del agua también se promovió el Núcleo Estratégico de Decisiones (NED) que es una herramienta promovida por el Centro del Agua para América Latina y el Caribe y el Tecnológico de Monterrey para apoyar el proceso de toma de decisiones en asuntos complejos como gestión del agua, metodología integradora, tecnología de la información y una red de expertos. En el año 2016, se celebró la tercera Bienal de Fondos de Agua en Bogotá, Colombia, en esta reunión se lanzó la segunda fase de la Alianza en torno a la seguridad en el abasto de agua.

Otras acciones que se mencionan es la promoción del desarrollo infantil temprano y programas educativos de nutrición.

En el año 2017, la empresa declaró que su impacto económico está estrechamente vinculado con el impacto social. La fundación de la corporación aportó suministros básicos a albergues y bancos e alimentos en las zonas afectadas con los terremotos en México. Mencionan que este año continuaron la inversión en mejores prácticas para la empresa. Dichos fondos se asignan a las comunidades a través de iniciativas de la fundación sobre seguridad hídrica, desarrollo de la primera infancia y educación a través del Tecnológico de Monterrey y de forma interna se dirigen las acciones hacia el desarrollo de los empleados, sus familias y la protección ambiental. La empresa declara que son signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde el año 2005 y mencionan apearse a sus diez principios para proteger los derechos humanos, fomentar prácticas laborales éticas, conservar el medio ambiente y combatir la corrupción. La empresa declara que a través de su historia ha privilegiado la cultura del respeto por la dignidad humana por encima de cualquier consideración económica, siendo su filosofía corporativa servir a los clientes, generar utilidades a los accionistas, fomentar el desarrollo social y minimizar su impacto ambiental, por lo anterior aseguran operar con base en el principio fundamental de crear valor tanto económico como social para sus grupos de interés. La empresa también apoyó Los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas con la finalidad de lograr un mundo más incluyente, próspero, sostenible y resiliente, pues de acuerdo con lo declarado por la empresa, estos objetivos convocan a los países a mejorar la vida de las personas en todo el mundo y atender los problemas, más críticos y globales para el 2030 que son: pobreza, desigualdad y cambio climático. Por lo anterior el Marco Estratégico de Sostenibilidad de la corporación está basado en las prioridades y los temas más relevantes para la empresa y para los grupos de interés con quienes se relaciona. Se menciona que los grupos incluyen colaboradores, proveedores, accionistas, dependencias gubernamentales, miembros de la comunidad y organizaciones de la sociedad civil además de expertos en la industria, compañías pares y medios de comunicación.

En el año 2017 la empresa organizó su enfoque de sostenibilidad con base en tres en tres áreas que llamó: Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad. Cada uno de los tres pilares contiene las llamadas áreas de acción y éstas a su vez se integran por temas de enfoque como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 4. Tres componentes de las acciones de sostenibilidad 2017.

PILARES	ÁREAS DE ACCIÓN	TEMAS DE ENFOQUE
Nuestra gente	Cultura y valores	Cultura y valores
	Capacitación y desarrollo	Seguridad y salud en el trabajo
		Compensación
		Capacitación y desarrollo
Desarrollo integral	Desarrollo integral	
Nuestro planeta	Agua	Gestión del agua
	Energía	Uso energético
		Impactos ambientales de transporte y logística
	Residuos y reciclaje	Empaque y reciclaje
Residuos		
Nuestra comunidad	Estilos de vida saludables	Nutrición y actividad física
	Desarrollo comunitario	Mercadeo y comunicación responsable
		Oferta de productos/servicios sostenibles
		Impacto ambiental local
		Seguridad en el entorno
		Bienestar social de las comunidades
	Abastecimiento sostenible	Desarrollo de proveedores
		Impactos ambientales de proveedores
		Derechos laborales y condiciones de trabajo de proveedores

Fuente: Informe anual de la empresa estudiada 2017

En este año la empresa reportó la intención de crecer como una organización de alto desempeño donde el talento, la cultura y el liderazgo sean los principales impulsores del desarrollo de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la capacitación. Para el bienestar de los trabajadores mencionan apegarse a las normas más estrictas relacionadas con salud ocupacional, higiene y seguridad además de promover el bienestar y una elevada calidad de vida para sus trabajadores, su familia y la comunidad donde viven y trabajan.

Manifiestan su respeto y acato de la ley y por las normas sociales de todos los países donde opera la empresa además de tener tolerancia cero a la corrupción.

La empresa reporta la optimización en el consumo del agua, así como reducir las emisiones de gases de efecto invernadero además de reducir los residuos para reducir el impacto que generan en sus procesos. Sobre el agua se busca reducir su consumo, mejorar la gestión de su abasto y conservar las cuencas hídricas.

En este año la empresa declaró ser participante de la energía desarrollada en el Parque Eólico Amistad en el Estado de Coahuila al ser parte de un contrato de adquisición del 100% de la

energía generada. Otro desarrollo que dotará de energía a la corporación será el Parque Eólica del Sur, en el sur de Oaxaca para abastecer a la empresa embotelladora y Heineken México. Otro desarrollo eólico en el norte del país es el parque San Matías en Baja California para dotar de energía a la empresa en el norte del país.

La empresa menciona que cumple todas las normas para mantener una infraestructura de recolección de residuos peligrosos adecuada y se gestiona su disposición a través de proveedores autorizados.

Acerca de los programas de sostenibilidad asociados con la comunidad, la empresa reporta acerca del año 2017 que se han invertido 23 millones de dólares de los cuales el 23% se ha destinado al desarrollo comunitario y abastecimiento sostenible y 27% a estilos de vida saludables. El Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamento Comunitario, MARRCO, tiene el propósito de encauzar las acciones de la compañía para establecer un diálogo más eficaz con las comunidades locales.

Para las personas físicas y morales que le proporcionan a la compañía productos y servicios, les sugieren apearse a los Principios Guía para Proveedores, los cuales especifican qué espera la empresa de ellos en cuanto a derechos laborales, el entorno, la comunidad, ética y valores; los principios fueron diseñados con base en las directrices de la OCDE para empresas multinacionales y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, respecto a lo cual la empresa manifiesta que constantemente busca que todos los proveedores los conozcan y cumplan con ellos.

El Programa de Redondeo Clientes OXXO (programa que recaba pequeñas donaciones de los clientes con base en la cuenta total de su consumo), es importante por considerarlo un vínculo entre los clientes y las instituciones locales, en el año 2017 se beneficiaron 256 instituciones y se reunieron 1.8 millones de dólares con el programa.

La fundación de la corporación reporta que en el año 2017 su compromiso se enfocó en los principios de innovación, replicabilidad y escalabilidad en tres áreas de acción estratégica: uso y gestión sostenibles del agua, desarrollo infantil temprano y programas culturales.

La empresa menciona que una de sus metas es resolver los retos hídricos en América Latina, a través de la gestión de una sofisticada herramienta dirigida por el Centro de Agua para América Latina y el Caribe denominada Núcleo Estratégico de Decisiones (NED) por medio del cual obtienen una perspectiva integral sobre la disponibilidad y el uso de agua en la región, en dicho Núcleo se apoya la empresa en la toma de decisiones asociadas con el recurso hídrico. La compañía como fundadora de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua brinda apoyo técnico y financiero para la creación de Fondos de Agua, según el dicho de la empresa, les permite a las comunidades tener seguridad hídrica invirtiendo en infraestructura natural y buena gobernanza. Sus acciones en este rubro las ejemplifican con la reunión en Monterrey en septiembre de 2017 de 20 grupos de interés clave del gobierno, la iniciativa privada, productores agrícolas y empresas de servicio de agua para desarrollar una agenda común sobre cómo puede la comunidad colaborar para gestionar los recursos hídricos. La empresa identificó once áreas de interés para integrar la agenda común y

mencionan estar trabajando en cuatro de estas: estructura de gestión, protección de cuencas, prevención de inundaciones y acceso al agua.

La promoción del desarrollo infantil temprano la realizaron asociándose con el Banco Interamericano de Desarrollo y *Open Society Foundations* para promover iniciativas para mejorar las capacidades cognitivas, lingüísticas, motrices y socioemocionales que le permitirá a la empresa, en su dicho, poner a prueba modelos innovadores. La empresa también está asociada con *Sesame Workshop* a través del proyecto Listos a Jugar que promueve hábitos saludables. En éste mismo año con Fundación LEGO y *United Way México* se organizó una cumbre y simposio para discutir la promoción del desarrollo infantil temprano.

La empresa promociona la cultura y el arte por medio de la exhibición de su colección que reúne más de 1200 obras del arte de América Latina en el siglo XX. Promueve diversas exposiciones y en el año 2017 promovió dos iniciativas: la Bienal FEMSA que promueve la creación artística en México vinculando contextos culturales locales con la escena artística contemporánea global y la Estancia FEMSA Luis Barragán que promueve el diálogo con la residencia y muestra el arte moderno y contemporáneo.

Como hemos podido observar a lo largo de este capítulo la empresa analizada es una compañía que absorbe el 65.09% del consumo de refrescos en México (cifra del año 2017). Dos de cada tres refrescos carbonatados en el país son vendidos por la empresa, lo que representa un control amplio del mercado, con presencia creciente en Latinoamérica y con el control de un segmento del mercado asiático, lo que ubica a la empresa, como una compañía de presencia internacional. El producto que ofrece está dirigido transversalmente a todos los segmentos de la población, en entornos de economías en desarrollo por lo que se adapta constantemente a las demandas de producto de los clientes con presentaciones atractivas que le permitan continuar controlando el mercado aún en contextos de crisis económicas. Como se ha señalado, la empresa ha mantenido la preferencia por el consumo de sus productos a pesar del incremento sustantivo en los precios como resultado de los impuestos a las bebidas azucaradas y las devaluaciones constantes de la moneda mexicana a lo largo del periodo referido (2007-2017), lo que impone a la empresa una demanda constante de sus productos.

Así mismo, hemos encontrado que la empresa paso por un periodo de crecimiento orgánico en el que las adquisiciones de otras empresas le permitieron tener un margen de ganancia superior a otros periodos, sin embargo, cuando la empresa deja de tener una expansión hacia otros mercados o productos, el planteamiento de la organización productiva de la empresa es hacia la flexibilización e implantación de nuevos procesos de trabajo que permitan mayor eficiencia con menores recursos como se ve claramente en los años correspondientes a la disminución de nuevas adquisiciones.

A partir de lo expuesto podemos afirmar que en la empresa encontramos rasgos característicos que corresponde con la división internacional del trabajo en donde una gran corporación transnacional es la dueña de la principal marca de refrescos de cola en el mundo, y es la que controla la expansión de su producto en el mundo otorgando concesiones o porcentajes accionarios importantes a empresas embotelladoras que cuentan con recursos

disponibles para operar. En este caso el recurso más importante para la elaboración de los productos es el agua; las características del modelo económico de México permite la extracción de los recursos hídricos por lo que la empresa opera sin enfrentar amplias restricciones por parte del gobierno; incluso, podríamos afirmar que la compañía, por medio de sus diversos planteamientos en torno a la sostenibilidad le han permitido, hasta el año 2017, preparar diversos escenarios para continuar con nuevos modelos de negocio que le aseguren su expansión y crecimiento en torno a la administración de recursos hídricos.

Consideramos necesario realizar la caracterización de la empresa porque de acuerdo con Ruíz (2015) las relaciones entre empresas y gobierno contribuyen a establecer los regímenes de política de los gobiernos que junto con la preferencia de los empresarios determinan contenido de la política y algunas veces los estados tienen poca autonomía. El mismo autor refiere que las cadenas globales de valor están generalmente localizadas en países desarrollados, mientras que los proveedores se encuentran en países en desarrollo y las etapas con mayor valor agregado se encuentran en las economías centrales como por ejemplo: la concepción del producto, diseño, investigación, marketing y servicio posventa así como el *know how* y la alta tecnología; en contraste los procesos manufactureros se establecen en países en desarrollo con empleos de bajo salario. Ruíz (2015), con base en Lynn, (2005) expone que “las cadenas globales de valor se están haciendo más grandes a través de fusiones, de adquisiciones y el declive de muchos de sus rivales y, por lo tanto, están aumentando su participación en el mercado global. Un problema que se logra visualizar es la vulnerabilidad de las empresas a las redes de suministro globales en términos del acceso a materias primas estratégicas” el autor identifica al sector agroalimentario donde las empresas de bienes de consumo, como es el caso de la empresa que referimos en este estudio, amplían la contratación pública directa para asegurar la sostenibilidad de la materia prima como el azúcar o el agua en este caso.

En este capítulo hemos presentado algunos de los elementos esenciales que dan forma al modelo productivo. Los modos de crecimiento del país en que se desarrolla una compañía es un elemento esencial de la estrategia de rentabilidad de una empresa y es posible observar una serie de características que han impulsado el crecimiento constante de la empresa por las características del entorno en que se desarrolla. En el siguiente capítulo analizaremos la configuración productiva de la empresa en donde lo subjetivo está presente, dando voz a los actores, no sólo a las estructuras.

Capítulo III

Configuración productiva de la empresa estudiada en relación con el pensamiento administrativo

Como lo hemos mencionado anteriormente, la administración como campo disciplinar tiene su origen en el siglo XIX. Con el pensamiento taylorista se estableció la separación entre la concepción del trabajo y su ejecución, posteriormente Fayol desarrollo las que serían las bases del pensamiento administrativo en torno a la dirección de empresas y con el fordismo se implementan las bases para acelerar la producción por medio de la cadena de montaje. Posteriormente, las contribuciones de Mayo y Roethlisberger viraron la mirada de la administración hacia la importancia que tienen las personas dentro de los procesos de trabajo al ser influido por las relaciones sociales de los trabajadores y su desarrollo como individuos.

A mediados del siglo XX con el pensamiento administrativo desarrollado en los Estados Unidos de América y en algunos países asiáticos se fortaleció la idea del involucramiento de los trabajadores en la concepción del trabajo y en su ejecución, estas concepciones dieron origen a propuestas administrativas que se operacionalizaron y difundieron hasta nuestros días en una serie de técnicas concretas que provienen de las prácticas administrativas de origen asiático y que se han adaptado con el paso del tiempo a contextos específicos acorde con las necesidades de organizaciones y el entorno bajo el que están localizadas.

Otra vertiente importante en el pensamiento administrativo son los estudios enfocados al ejercicio de la dirección en las organizaciones, en los que Simon y Mintzberg cobran relevancia al plantear las limitaciones que la gerencia tiene al tomar decisiones.

Nuestro estudio, se ha centrado en técnicas administrativas contemporáneas, otros conocimientos que no son propiamente técnicas y prácticas administrativas que identificamos en un primer momento a partir del contenido de planes de estudio de la disciplina administrativa en diversas instituciones de educación superior; un análisis de las publicaciones que se utilizan con mayor frecuencia para la educación formal de los administradores y entrevistas a expertos en la enseñanza en administración vinculados las técnicas contemporáneas.

El pensamiento administrativo en torno al cual centramos nuestro análisis abarca las técnicas, otros conocimientos que no son propiamente técnicas y prácticas administrativas que presentamos en el cuadro 5.

Cuadro 5. Grandes técnicas, conocimientos y prácticas administrativas

Grandes técnicas y prácticas administrativas	Autores	Otras prácticas o enfoques administrativos asociados a las grandes técnicas
	Técnicas	
Control Total de Calidad	Ishikawa, Deming, Juran Crosby	Teoría Z Seis Sigma Certificaciones ISO Circuitos de Control de Calidad, CCC
Toyotismo Justo a tiempo	Onho	Kan-Ban Kaizen Pokayoke Empowerment
Reingeniería	Hammer y Champy	Downsizing Outsourcing Rightsizing Resizing
Administración por Objetivos	Drucker, Odiorne	
Cuadro de Mando Integral / Balanced Scorecard	Kaplan y Norton	
Benchmarking	Camp	
	Otros conocimientos que no son propiamente técnicas	
Administración de la tecnología	Schumpeter	
Administración del conocimiento	Senge, Drucker, Nonaka, Takeuchi	
	Prácticas	
Responsabilidad Social Empresarial	Porter, Carroll	

Fuente: Elaborado con base en planes de estudio de la disciplina administrativa en diversas instituciones de educación superior en México, análisis de las publicaciones que se utilizan con mayor frecuencia en la educación superior formal de los administradores y entrevistas a expertos en la enseñanza de administración vinculados a las técnicas contemporáneas.

Como es posible observar dividimos el pensamiento administrativo contemporáneo en grandes técnicas, algunas de las cuales, contienen otras prácticas o enfoques administrativos”. Para realizar esta clasificación realizamos un análisis puntual sobre cada

una de ellas para conocer su origen, muchas veces traslapado al ser difundidas con una intención sólo práctica y funcional. Estas técnicas forman parte esencial de la administración.

El pensamiento administrativo al que nos referimos está integrado únicamente por técnicas administrativas en las que su fin es práctico más allá de una discusión teórica sobre lo que es la administración¹⁶

Como podemos observar, desde esta rama del conocimiento se generan conocimientos teóricos y prácticos. Nuestra investigación se ha concentrado en el análisis de técnicas y prácticas administrativas, las que, como hemos ya señalado, han dominado en la generación de conocimientos en esta disciplina.

El objetivo de nuestra investigación es analizar la relación que existe entre las técnicas y prácticas administrativas y la configuración productiva en la empresa que es nuestro objeto de estudio. Las “grandes técnicas y prácticas administrativas” que determinamos como categorías para nuestro análisis fueron develadas por los miembros de la empresa como parte de sus actividades esenciales.

Con el fin de comprender la configuración productiva de la empresa que estamos estudiando, procederemos a analizar la configuración productiva de las tres áreas organizativas neurálgicas de la misma empezando por el corporativo, ya que es desde el que se decide y se instrumenta la estrategia empresarial que guiará a las otras áreas. En seguida, delinearemos

¹⁶ Para algunos autores la administración como campo del conocimiento está formada por dos vertientes en su estudio, una es la intención teórica y la segunda la intención práctica.

Para Simon (1982) la administración puede ser práctica o teórica, en la primera acepción la define como una ciencia práctica que consiste en diversas proposiciones en torno al comportamiento de los hombres para alcanzar objetivos administrativos con recursos limitados, la segunda proposición acerca de la administración es que pueden ser descripciones en relación con una organización en particular o a las organizaciones en general y acerca de la forma en que se comportan quienes las integran en grupos organizados.

Para Kliksberg (1990) esta disciplina comprende el análisis teórico del comportamiento de las organizaciones en torno a la caracterización de un vocabulario científico y categorías de estudio y también conocimientos técnicos que categoriza como una tecnología que define como el conjunto de conocimientos en materia de procedimientos de operación para obtener mayor eficiencia en las organizaciones; para el autor, la administración abarca fines teóricos en torno a la explicación científica de su comportamiento y fines prácticos sobre técnicas para conducir las organizaciones, por lo tanto, para Kliksberg el término administración es un vocablo que abarca estas dos acepciones.

Acerca de la caracterización de la administración, Ríos (2014) menciona que en la disciplina administrativa han dominado autores que han tenido como propósito principal desarrollar conocimientos técnicos que han cobrado importancia en esta rama del saber desde su nacimiento, en un entorno en el que el aprovechamiento de los recursos era fundamental, sin embargo, en años posteriores se han generado conocimientos teóricos que han permitido el desarrollo del pensamiento científico. Consecuentemente, Ríos concuerda con Kliksberg en que la administración cuenta tanto con conocimientos técnicos como teóricos.

y analizaremos la configuración de la planta productiva, para finalizar con la definición de configuración de los centros de distribución, conocidos como CEDIS.

Recordemos que, de conformidad con el concepto de configuración productiva de De la Garza en que nos basamos, analizado en nuestro marco teórico, ésta se conforma de cinco elementos: la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la tecnología y la cultura laboral y gerencial. En consecuencia, el análisis de la configuración productiva que haremos del corporativo, la planta productiva y los centros de distribución se dividirá en los citados cinco elementos.

Configuración del corporativo y las técnicas administrativas

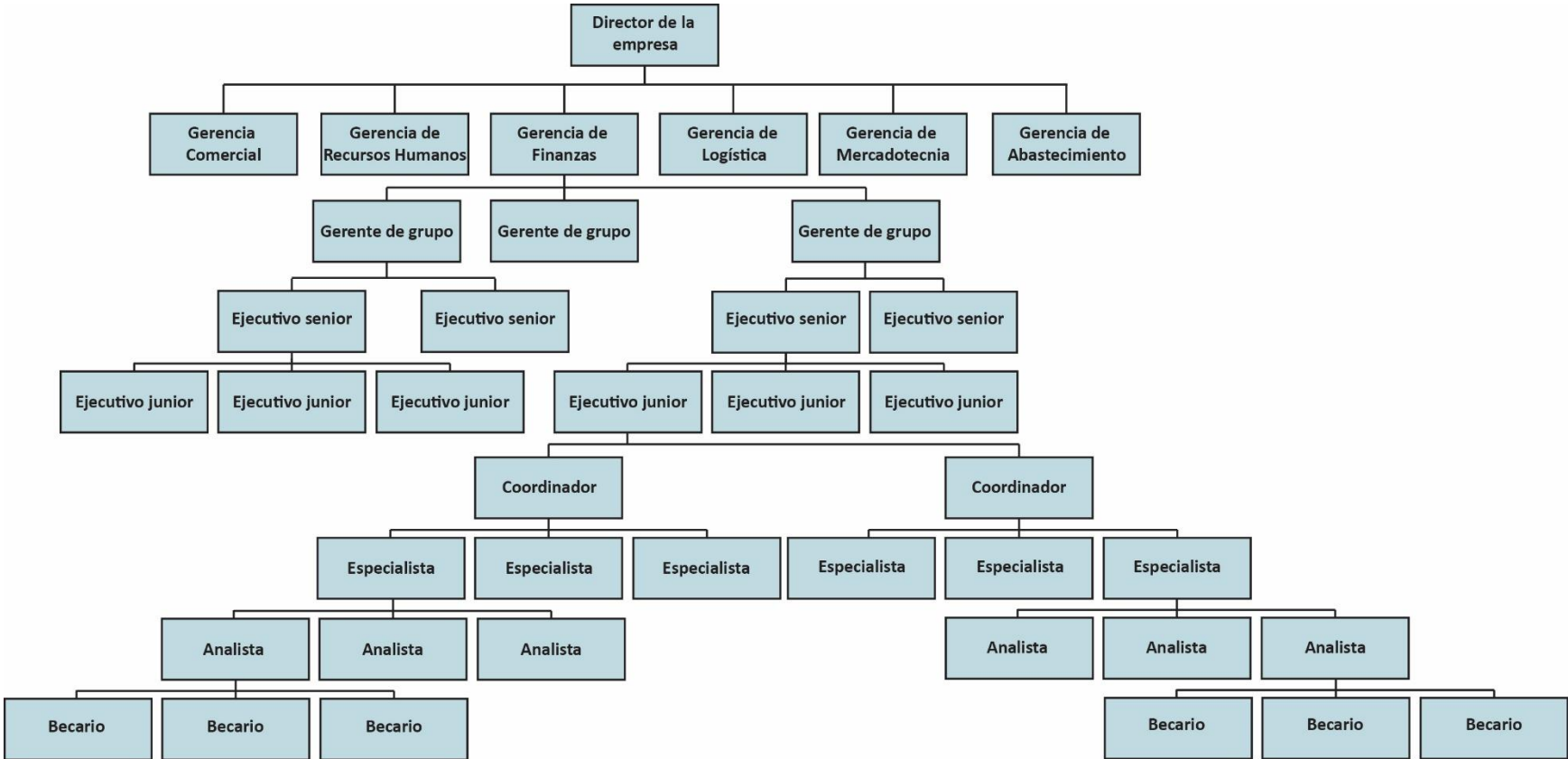
El corporativo, es decir, el conjunto de unidades organizacionales desde donde se realiza la planeación y la toma de decisiones fundamentales, estratégicas, en torno a la producción y la marcha general de la empresa, está ubicado en la zona de Santa Fe en la Ciudad de México. Los directivos de la empresa la describen como una organización esbelta, ágil y flexible y desde el corporativo se procuran encontrar las formas y directrices generales para obtener una sólida situación financiera y en crecimiento. A lo largo del capítulo también analizaremos las diversas técnicas administrativas que se emplean en el corporativo en el trabajo que ahí se desempeña.

Organización del trabajo

En cuanto a sus funciones principales, el corporativo está organizado en seis gerencias: comercial, recursos humanos, finanzas, logística, marketing y abastecimientos, que reportan directamente al director general de la empresa (ver figura 1). Según la empresa, con esta organización caracterizada por su flexibilidad, se busca responder al entorno cambiante de la industria refresquera en México para continuar siendo la mayor embotelladora de refrescos en el mundo.

En lo que respecta a jerarquías, el corporativo está dividido en nueve niveles jerárquicos (ver diagrama 1), que corresponden a áreas o departamentos dentro de cada una de las gerencias. El trabajo es supervisado por los jefes inmediatos y por los gerentes de cada una de las áreas, las decisiones que se toman al interior de la empresa pasan por la supervisión de los distintos niveles que conforman las seis gerencias del corporativo.

Diagrama 1. Organización del corporativo

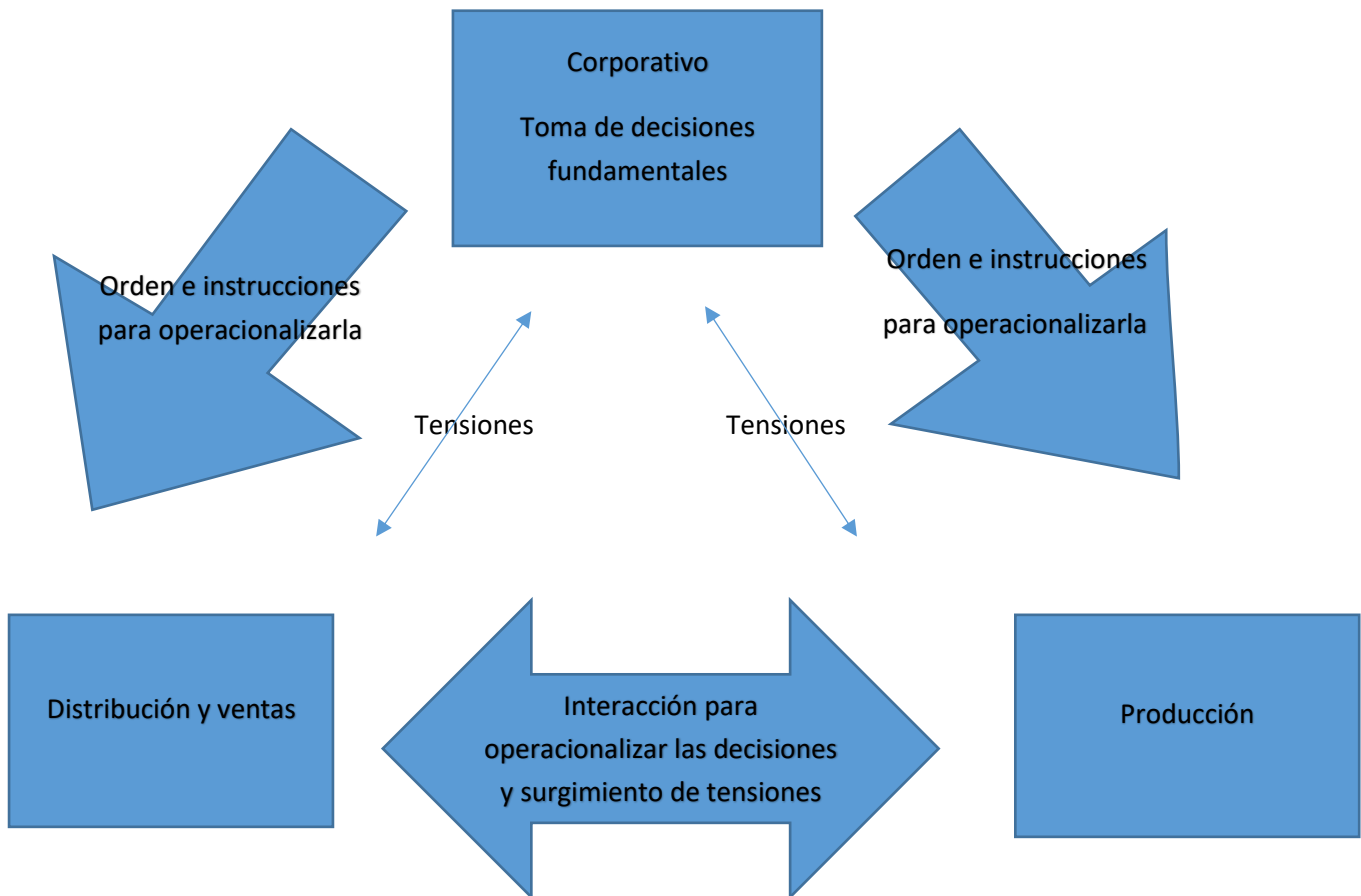


Fuente: Elaborado con base en la investigación de campo de la empresa.

Cada una de las áreas cuenta con manuales de puestos y procedimientos que se utilizan para realizar las tareas asignadas. La utilización de los manuales se asocia con la necesidad de reducir el tiempo en los procesos que se realizan, “Cada año se ponen metas de reducir tiempos en las entregas, siempre, cada año están en busca de eso” (*Trabajador, enero 2016*). Los trabajadores del corporativo permanentemente están en busca de reducir los tiempos de entrega de las tareas asignadas de forma personal y colectiva ya que el logro de esta tarea es analizado como parte importante de la evaluación de desempeño que los jefes realizan de forma permanente, constante, según declararon reiteradamente diversos entrevistados. Esta evaluación es además de la que, de manera más formalizada, realizan los jefes periódicamente (anual o semestralmente) mediante formatos e instrucciones proporcionados por el área de recursos humanos.

Las decisiones más importantes dentro de la empresa son tomadas por los niveles altos de la jerarquía, por ejemplo, la pertinencia de aumentar el costo de un producto, una nueva presentación, el aumento de la producción o el lanzamiento un nuevo producto son evaluadas previamente por las diversas áreas y equipos de trabajo encargados de presentar los factores a favor o en contra de una decisión determinada, sin embargo, quienes toman la decisión final son las personas asignadas a los puestos altos dentro de la empresa. Están además otras decisiones que deben ser acordadas por los altos ejecutivos con directivos de la empresa transnacional matriz (referida por el personal de la embotelladora mexicana como “Company”), como refleja el decir de un empleado de la empresa, quien, mostrando cierta decepción por no ser debidamente considerada su opinión, declara, “hay cosas que pactan el director de FEMSA con Company –Coca Cola Company- y que por más que tú les des un análisis de riesgo, pasa porque ellos dijeron que va a pasar” (*Trabajador del corporativo, enero 2016*). Las decisiones que toma la compañía desde el corporativo tensan a toda la estructura de la empresa, pues en los meses subsiguientes operacionaliza las decisiones tomadas por los directivos de la empresa. La creación de un nuevo producto, impacta directamente el área de producción desde donde se fabricará la nueva marca o producto y sucesivamente pasará la tensión a las áreas de distribución y ventas de la compañía quienes se encargarán de convencer a los consumidores finales de comprar el nuevo producto, sin embargo, son decisiones y creaciones que se planean desde el corporativo para competir con los productos de otra compañía refresquera para permanecer con las ganancias y el relativo monopolio del mercado.

Diagrama 2. Tensiones en la estructura por la creación o introducción de nuevos productos



Fuente: Elaborado con base en la investigación de campo de la empresa

La **supervisión y control** en el corporativo es realizada por cada uno de los jefes inmediatos directos de acuerdo a la posición que ocupan dentro en la organización de la empresa. El puesto más bajo dentro de la estructura organizacional son los becarios y el más alto es el gerente general de la empresa. La supervisión y el control de los puestos de trabajo se manifiesta por medio de la revisión del cumplimiento de las tareas asignadas, que se deben cumplir dentro de tiempos establecidos previamente. El trabajo que se realiza al interior del corporativo es supervisado en algunas ocasiones por diversos jefes de niveles superiores de la estructura; de acuerdo con el dicho de los trabajadores entrevistados, esta situación provoca confusión entre los trabajadores. Consideramos que ésta es una consecuencia típica de la “dualidad de mando” que critica Fayol en su principio “unidad de mando”. La constante es que cada trabajador informa a su jefe inmediato sobre el trabajo asignado, además del escrutinio constante de todos los compañeros del área al revisar en conjunto el trabajo por

medio de evaluaciones periódicas y exposiciones sobre las metas que se programaron mensualmente o en otros periodos predeterminados. Como hemos mencionado, el trabajo en el corporativo está enfocado en su totalidad a cumplir con las metas financieras establecidas y con el crecimiento de la empresa.

El control de las labores de los empleados incluye la revisión constante de indicadores sobre sus funciones comparados con los resultados financieros obtenidos. Cada una de las tareas cuenta con tabuladores, hojas de registro, matrices de pendientes en las que se van marcando las tareas realizadas, las metas alcanzadas, las propuestas atendidas para responder al alza o baja de la venta de los productos de la empresa.

Las diversas áreas del corporativo trabajan en sincronía entre sí, lo que provoca una interacción constante y el control de cada uno de los trabajos que se realizan permanentemente. Como se expone en el siguiente ejemplo, el trabajo que se realiza al interior de la organización es interdependiente encaminado a satisfacer las necesidades de ganancia de la empresa, un trabajador expone una problemática específica en torno a un producto determinado (el término categoría lo utilizan para referirse a una gama de productos específicos, por ejemplo, bebidas carbonatadas, jugos, etc.), el empleado expone: “explicas la categoría, la revisan y si la categoría te dice que sí pasas con tu jefa. Pero si la categoría te pide que lo evalúes, vas con ellos y te dicen por qué. Categoría de colas, sabores [marcas Fanta, Fresca, etc.] aguas, NBC (bebidas no carbonatadas) y promociones, y por ejemplo, si dice sabores: es que Jarritos [marca de refrescos de la competencia] me está pegando “x” que bajó precio a tal cosa, mencionan: bueno ¿qué podemos hacer para detener eso? Y dicen se me ocurre hacer un tres por dos [Esto es muy importante porque las decisiones se toman con base en los números reportados y las promociones son consecuencia de las estrategias de otras empresas sobre el mercado y para que la empresa embotelladora no pierda en el mercado]. Normalmente se presentan los resultados cada mes y se ven los indicadores y ven a ojo de mercado qué está pasando y normalmente siempre hay que hacer algo para reaccionar y si todo está muy bien, se preguntan, ¿por qué está muy bien?” (*Trabajador del corporativo, febrero 2016*).

Los empleados del corporativo están sujetos a la evaluación del tiempo en el que planean propuestas de crecimiento o de mantener los niveles de ventas estimados anualmente. Ante el fracaso de una propuesta o de reacción tardía sobre una situación determinada que implique la incorrecta planeación de una estrategia, los empleados no serán evaluados favorablemente por el equipo del área correspondiente y no serán promovidos, o ante la necesidad de recorte de personal podrían ser despedidos en alguna de las reestructuras que la empresa ha hecho. En los últimos años la última gran reestructura que hubo en la empresa fue posterior a la implantación del impuesto IEPS en el que las bebidas y alimentos que contenían altos niveles de azúcar fueron gravados con dicho impuesto.

Dentro del corporativo los puestos de trabajo están regulados por los planes, los objetivos que se fijan cada año, llamados factores críticos de éxito, divididos en generales y en los que

cada área fija. Los objetivos generales son planteados para toda la empresa y están encabezados por “generar valor a la compañía”, los ingresos determinados para ese año, así como crecer en una determinada categoría, por ejemplo, lácteos o jugos; los objetivos anteriores representan el cincuenta por ciento de los factores críticos de éxito y el otro porcentaje se fija en cada una de las áreas, por ejemplo, si se programó un cambio de precio se evalúa que se cumpla con ese cambio en un tiempo determinado, el cambio de precio en la fecha programada o lanzar una campaña o un producto en una fecha previamente programada y es necesario que también se cumpla.

Los trabajadores saben que de la medida en que cumplan con los factores críticos de éxito y sean alcanzados o no, depende el desarrollo futuro que tengan en la empresa y lo reconocen expresamente: “tú sabes a qué le estas tirando, hay unos planes que te caen y otros que tú te planteas” (Trabajador del corporativo, marzo 2016), haciendo alusión al trabajo que deberán desarrollar en el año, el trabajo extra que implicará y si es posible aportar más a la empresa con nuevas ideas y propuestas que les permita mantenerse y sobresalir.

La capacitación es una parte fundamental para la empresa, algunos de los cursos o talleres impartidos son desarrollados por el personal de recursos humanos, pero también son producto de la contratación de consultorías externas y de la planeación concreta que se lleva a cabo en el Centro de Estrategia y Desarrollo de la empresa matriz, que se encarga de planear la capacitación necesaria e impartir consultoría a embotelladores de refresco entre los que se encuentra Coca Cola FEMSA. Los cursos planteados e impartidos desde esta plataforma están dirigidos a las ventas y distribución, la producción y empleados del corporativo. Los cursos son impartidos también en los centros de trabajo o virtualmente por medio de plataformas electrónicas desarrolladas para este fin.

La capacitación de los trabajadores es permanente dentro de la empresa. Cuando un trabajador es de reciente ingreso al corporativo recibe un curso de inducción a la empresa, posteriormente a lo largo de cada año reciben tres o cuatro cursos que los jefes de cada área proponen para cada uno de los trabajadores a partir de los puestos que ocupan y las debilidades o fortalezas con las que cuentan los trabajadores. Algunos de los cursos que se imparten son sobre liderazgo, “enfrentar el cambio”, comunicación efectiva o “ejecución impecable”. El corporativo cuenta con un menú de cursos que pueden ser impartidos de acuerdo a las necesidades de la empresa (ver cuadro 6). Los cursos ofrecidos por la empresa para la capacitación de los trabajadores están divididos en nueve áreas generales: cuidado ambiental, calidad, sobre la función comercial, finanzas, sustentabilidad, seguridad, cadena de suministro, operaciones, recursos humanos y desarrollo de habilidades. Cada curso tiene un objetivo particular dirigido a un área específica de la empresa y a puestos determinados. La capacitación es impartida generalmente en el Centro de Capacitación ubicado en Tlalnepantla o en sedes alternas privadas cuando provienen de consultoras.

Las áreas de recursos humanos de la empresa están sincronizadas con las propuestas desarrolladas por la matriz trasnacional que provee de estrategias que buscan beneficiar la

marca. Las diversas embotelladoras tienen un trabajo en conjunto con dicha matriz que interviene en marcar procesos de comercialización y producción. El corporativo es la unidad encargada de negociar, dictaminar y planear las estrategias en el conjunto de la embotelladora, encaminando a la empresa al cumplimiento de las metas propuestas anualmente en la compañía.

Cuadro 6. Cursos que ofrece el Centro de Estrategia y Desarrollo

Sobre cuidado Ambiental		
Curso o Taller	Dirigido a	Objetivo del curso, rubro del curso
Suelos y Residuos	Centros de Distribución (CEDIS) y Producción	Cuidado Ambiental y manejo de residuos
Refrigeración y Buenas Prácticas de Servicio	CEDIS y Producción	Servicio y administración de refrigerantes
Medio Ambiente en la industria	CEDIS y Producción	Conocer la legislación ambiental y su aplicación en las plantas embotelladoras
Legislación Ambiental	Producción	Legislación ambiental
Impacto y Riesgo	Producción	Conocer metodologías de identificación y jerarquización de impactos y riesgos ambientales
Guía de compromisos de terceras personas	Corporativo y Producción	Diseñar, planear e implementar su participación en la comunidad en lo referente a las cuencas de agua, como usuario, ciudadano.
Eficiencia Energética	CEDIS y Producción	Ahorro de energía.
Diplomado Ambiental	Producción	Metodologías y técnicas administrativas para la protección del ambiente.
Auditoría Ambiental	Producción	Principios y criterios de las auditorías ambientales.
Aire y ruido	Corporativo, CEDIS y Producción	Conocer y prevenir el problema de la contaminación del aire.
Agua		Conocer el problema de la disponibilidad de agua dulce y manejo de aguas dulce y residuales.
Sobre Calidad		
Calidad en el servicio	CEDIS	Calidad
Control Estadístico de Procesos	Producción	Métodos de calidad asociados con el control estadístico de procesos.

Control de Materiales y Productos no Conformes. Sistemas Integrados de Gestión Kore.	Producción	Control, detección, identificación, segregación y disposición de los materiales y productos no conformes.
Buenas prácticas de laboratorio (cedesko)	Producción	Aseguramiento de buenas prácticas y seguridad en los laboratorios.
Verificación de la calidad de materiales y productos de Coca Cola	Producción	Conocimientos para desempeñar los puestos productivos de calidad.
Training the Team	Producción	Enfrentar cambios en el entorno y asegurar una rentabilidad sostenida y crecimiento.
Responsabilidad Gerencial Sistemas Integrados de Gestión KORE	Producción	Requerimientos operativos y normas internacionales.
Plan de continuidad del negocio	Corporativo, CEDIS y Producción	Mitigación de riesgos potenciales para el negocio.
Metrología (Control y calibración de equipos de proceso, monitoreo y prueba)	Producción	Metrología para el control y calibración de los Equipos de Proceso, Monitoreo y Prueba.
Manufactura Esbelta	Corporativo, CEDIS y Producción	Comprender el modelo de <i>Lean Manufacturing</i> y sus beneficios para incrementar la productividad de la empresa
Manejo Total del Producto	CEDIS y Producción	Definir y difundir los conceptos básicos del sistema TPM-Manejo Total del Producto
Interpretación de FSSC22000 (ISO22000+PAS220)	Corporativo, CEDIS y Producción	Interpretación de los requisitos para obtener la certificación FSSC22000 (ISO22000+PAS220)
Implementación de la Norma ISO 17025	Producción	Conocimientos para obtener la Norma ISO 17025
IMCR Manejo de Incidentes y Resolución de Crisis	Corporativo, CEDIS y Producción	Manejo de incidentes de forma efectiva y monitorear situaciones potenciales.

HACCP para ISO22000:2005	Producción	Manejo del Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos.
Gestión de Procesos KORE	Corporativo, CEDIS y Producción	Proporcionar los conocimientos y habilidades necesarias para que pueda identificar, diseñar, planificar, medir, analizar y mejorar los procesos incluidos en el alcance del Sistema Integrado de Gestión.
Audidores Internos	Corporativo, CEDIS y Producción	Conocimientos para realizar auditorías internas con enfoque al Sistema de Calidad.
Auditor interno de sistemas integrados Kore	Corporativo, CEDIS y Producción	Conocimientos para realizar auditorías internas del Sistema Integrado de Gestión.
Auditor interno FSSC 22000 (Food Safety Systems Certification)	Corporativo, CEDIS y Producción	Conocimientos y habilidades para realizar auditorías al de Gestión de Inocuidad Alimentaria.
Sobre la función Comercial		
Diálogos de Valor y cálculos comerciales para Desarrollador	CEDIS	Capacitación para ventas
Diálogos de Valor y cálculos comerciales para Promotor	CEDIS	Capacitación para ventas
Estándares ISSCOM	CEDIS	Clasificación de los clientes y productos
Nuestros productos en tu hogar (sensibilización)	Corporativo, CEDIS y Producción	Promoción de los productos de la empresa entre los empleados y su familia
Productos lácteos	Corporativo, CEDIS y Producción	Sensibilizar a los empleados sobre la venta de productos lácteos.
Programa para propietarios de comidas	Dueños de negocios	Importancia de comprar, vender y promover los productos de la empresa
Jugos... una nueva vía	CEDIS	Aumentar las ventas de los jugos
Programa de profesionalización propietarios Canal Tradicional	Dueños de negocios	Importancia de comprar, vender y promover productos de la empresa

RTM (Rout to Market)@work	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
RTM Moderno-Coordinador operativo, repartidores y Ayudantes del Canal Moderno	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
RTM Moderno-Desarrolladores, Coordinadores y Promotores de conveniencia	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
RTM Moderno-Mercadeadores y activadores de AS	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
RTM Moderno-Desarrolladores y Ejecutivos de AS	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
Ejecución ICE 2015- canal moderno	CEDIS	Conocer las estrategias para ganar puntos de venta
Ejecución ICE 2015- canal tradicional	CEDIS	Conocer las estrategias para ganar puntos de venta
Colaborando para el valor	CEDIS	Ofrecer soluciones a los clientes y promover los productos
RTM Tradicional- Promotores	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
RTM Tradicional-Desarrolladores	CEDIS	Promover y vender los productos de la empresa
Conociendo nuestro portafolio BE's	CEDIS	Conocer las categorías y productos BE
Sobre Finanzas		
Costos unitarios y costos de almacenaje de una embotelladora	Corporativo, CEDIS y Producción	Métodos sobre el control unitario
Control de Inventarios	Corporativo, CEDIS y Producción	Control de inventarios
Contabilidad para no contadores	Corporativo, CEDIS y Producción	Preparación para decisiones financieras adecuadas
<i>Balanced Scorecard</i>	Corporativo/Directores y Gerentes de CEDIS y Producción	Proporcionar a la administración una dimensión estratégica integral
Taller de Planeación Estratégica	CEDIS y Producción	Preparar planes y estrategias a futuro
Programa de Evaluación de Proyectos	Corporativo	Evaluación de inversiones
Flujo de Efectivo	Corporativo/Directores y Gerentes de CEDIS y Producción	Elaboración de planes financieros confiables

Finanzas para no Financieros	Corporativo, CEDIS y Producción/ Personal con alto potencial	Capacitación para tomar decisiones financieras adecuadas que contribuyan a incrementar la rentabilidad
Evaluación de Proyectos de Inversión al Mercado	Corporativo y CEDIS	Profesionalizar las decisiones de inversión al mercado.
Administración Presupuestal	Corporativo, CEDIS y Producción	Elaboración de presupuestos
Administración Financiera del Capital de Trabajo	Corporativo/Directores y Gerentes de CEDIS y Producción	Los fundamentos de administración financiera, concentrándose en el capital trabajo como fuente generadora de utilidades.
Administración de Riesgos	Corporativo, CEDIS y Producción	Administrar el riesgo financiero de mercado
Administración de Crédito y cobranzas ante un entorno con distorsiones	Corporativo/Directores y Gerentes de CEDIS y Producción	Evaluar los análisis de riesgo en el otorgamiento de créditos
Sobre Sustentabilidad		
Diplomado en Gestión del Agua y Protección de la Fuente	Corporativo y producción	Tener una visión clara de los recursos hídricos.
Sobre Seguridad		
Seguridad y Riesgos en Plantas Embotelladoras (Taller especial)	Producción	Identificar y prevenir riesgos de trabajo en la planta embotelladora.
Seguridad y Riesgos en Plantas Embotelladoras (Taller teórico-práctico)	Producción	Identificar y prevenir riesgos de trabajo en la planta embotelladora.
Seguridad y Prevención de pérdidas	CEDIS y Producción	Elementos de control para la seguridad y prevención de pérdidas.
Seguridad en las Plantas Embotelladoras	Producción	Seguridad en la planta de producción
Seguridad e Higiene Ocupacional en la Industria (OHSAS)	Producción	Riesgos de trabajo en las plantas de producción.
Diplomado de Seguridad y Salud en el Trabajo	CEDIS y Producción	Aplicación de la metodología de seguridad y salud en el trabajo para conservar la salud e integridad de los trabajadores, incrementar

		la productividad y reforzar los procesos de calidad.
Sobre Cadena de suministro		
Conceptos básicos de la Cadena de Suministros	CEDIS y Producción	Dar a conocer el concepto cadena de valor.
Buenos hábitos de Almacén	CEDIS y Producción	Definir, integrar y establecer buenos hábitos en el almacén.
Buenas prácticas de la operación de inventarios	CEDIS y Producción	Definir, integrar y establecer buenas prácticas de operación en los inventarios.
Planeación de la producción	Producción	Administración del proceso de producción
Planeación de abasto	Corporativo, CEDIS y Producción	Conocer el funcionamiento del plan de ventas y operaciones para hacer el plan de compras, así como comprender los conceptos de compras estratégicas, abastecimiento balanceado y calificación de proveedores.
Plan de transporte	CEDIS y Producción	Conocer cómo se integran las actividades del almacén de la planta de producción y los CEDIS.
Plan de almacenamiento	CEDIS y Producción	Analizar la operación de los almacenes de producto y materia prima.
Manejo de productos en lata	CEDIS y Producción	Dar a conocer las mejores prácticas para el manejo de productos de lata.
Excelencia en Distribución operacional	Corporativo, CEDIS y Producción	Integración de la planeación de ventas y operaciones para trabajar con un plan único de demanda que integre los planes de negocio, estratégico, pronóstico y planes de venta.
Estrategias de abasto	Producción	Metodología para definir estrategias de abastecimiento y reducción de costos de adquisiciones.

Administración de la demanda	Corporativo, CEDIS y Producción	Comprender la importancia de tener un solo pronóstico de ventas que sirva de base para planear todas las acciones de la empresa.
Sobre Operaciones		
WASTE\$MART	Corporativo/Directores y mandos medios de CEDIS y Producción	Mejorar el desempeño ecológico e identificar oportunidades de ahorro en el manejo del agua, la energía y los desechos sólidos.
Tratamiento de aguas residuales	Producción	Conocer las diferentes características físicas, químicas y biológicas de las aguas residuales su tratamiento y reutilización.
Saneamiento de aguas activadas electroquímicamente	Producción	Manejar la sanización del agua.
Saneamiento con Ozono	Producción	Conocer y manejar el ozono como agente saneador.
REF-PET Programa Educativo	CEDIS y Producción	Prácticas de manejo de los envases llenos y vacíos de REF-PET que garanticen la calidad del producto y mantengan la imagen de la compañía.
Reducción de mermas	Producción	Aprender a detectar, calcular y corregir las mermas en toda la cadena de valor de la planta embotelladora.
Programa Técnico de Fountain	CEDIS e IMBERA	Mostrar el funcionamiento y recordar la importancia del Sistema Fountain en la estrategia global de mercadotecnia de la marca
Programa de recepción de materias primas	Producción	Destacar la importancia que tiene una adecuada recepción y manejo de las materias primas.
Microbiología	Producción	Conceptos básicos de microbiología en alimentos.

Mejora de la carbonatación	Producción	Conocer qué es el gas carbónico, como debe manejarse y como debe controlarse para tener una excelente carbonatación de los productos.
Máquinas de vending y monederos	CEDIS	Manejo y mantenimiento de las maquinas "Vending".
Llenado de envases	Producción	Conocer los procesos y equipos que están relacionados con el llenado de los envases.
Limpieza y saneamiento	Producción	Conocer los principios de microbiología y los estándares del Sistema de Calidad de la marca (SCCC) para materias primas, productos, equipos y accesorios.
Lavado e inspección de envase	Producción	Manejo e importancia del lavado e inspección de los envases.
Introducción al proceso de embotellado de bebidas	Producción	Conocer todo el proceso de embotellado de bebidas.
Fundamentos de tratamiento de agua	Producción	Tratamiento de agua.
Elaboración de jarabes	Producción	Mostrar procedimientos de monitoreo y control del proceso y elaboración de jarabes.
Atributos de Calidad	Producción	Conocer los atributos de calidad y el impacto en la aceptación de las bebidas cuando estas se encuentran fuera de las especificaciones.
Administración del mantenimiento	CEDIS y Producción	Definir la misión, valores, estrategias, políticas, tácticas y objetivos, dentro del área de mantenimiento.
Sobre Recursos Humanos		
Selección Eficaz (Targeted Selection)	Personal de Recursos Humanos en el Corporativo, CEDIS y Producción	Homogeneizar criterios de selección de personal para asegurar compatibilidad entre el puesto y el personal seleccionado.

Programa de Incorporación de Personal	Corporativo	Mejorar prácticas para atraer y retener personal calificado.
Sobre Desarrollo de Habilidades		
Comunicación efectiva	Corporativo, CEDIS y Producción	Desarrollar habilidades para una buena comunicación.
Coaching and Feedback	Corporativo, CEDIS y Producción /Directivos, Gerentes y Supervisores	Proporcionar información y desarrollar habilidades para tener conversaciones productivas de “Coaching y Feedback” para mantener y mejorar el desempeño.
Taller de preparación para la jubilación	Corporativo, CEDIS y Producción	Información sobre el proceso de jubilación.
Relaciones Humanas	Corporativo, CEDIS y Producción	Desarrollar habilidades de comunicación e interacción.
Integración de equipo... Sinergia orientada al mejoramiento del desempeño	Corporativo, CEDIS y Producción	Identificar y vivenciar el trabajo en equipo.
Equipos efectivos de trabajo, taller	Corporativo, CEDIS y Producción /Directores, Subdirectores y Gerentes	Generar programas de acción con objetivos medibles en su equipo de trabajo.
Desarrollo de habilidades de liderazgo, taller	Corporativo, CEDIS y Producción /Directores, Subdirectores y Gerentes	Identificar sus estilos de liderazgo para lograr mejores resultados con el personal.
Desarrollo de habilidades de Instrucción	Corporativo, CEDIS y Producción	Formación de instructores internos.
Análisis de problemas y toma de decisiones	Corporativo, CEDIS y Producción/Ejecutivos	Reforzar la capacidad de las personas para la toma de decisiones adecuadas.
Administración del desempeño, retroalimentación y coaching	Grupo predeterminado	Establecimiento de metas y evaluación del desempeño.
Administración del cambio	Corporativo, CEDIS y Producción /Directores, Subdirectores y Gerentes	Conocer qué y cómo se va a evaluar y reconocer y reforzar los logros obtenidos.

Fuente: Elaborado con base en los cursos que ofrece el Centro de Desarrollo y Estrategia de la empresa.

En el cuadro 6 se muestran los cursos y talleres impartidos al personal de la empresa en los últimos tres años en el área de capacitación, en la planta productiva, los centros de distribución (CEDIS) y el corporativo. Es posible observar diez áreas en las que se dividen los cursos de capacitación. Los cursos contenidos en el área ambiental están dirigidos al corporativo, la planta productiva y los CEDIS, como su nombre lo designa son cursos en torno a problemáticas y manejo de recursos naturales y la relación de la empresa con el medio ambiente. En el área de cursos dedicada a la Calidad estos están dirigidos en mayor parte al área de producción en torno al cuidado de los procesos y las diversas normas de calidad que deben cumplirse en toda la empresa, por lo que están asociados también a los CEDIS y el corporativo. Los cursos destinados al área Comercial están dirigidos a los CEDIS y a los dueños de negocios que, aunque no son parte formal de la empresa, su función es vital para la corporación. Se les capacita en las funciones de ventas, incluyendo algunos cursos asociados con la sensibilización a los trabajadores sobre los productos de la empresa. Los cursos del área de Finanzas están dirigidos claramente al corporativo y únicamente a los gerentes de los CEDIS o las plantas de producción; tienen el propósito general de incrementar la rentabilidad de la empresa.

La Sustentabilidad está presente en la capacitación, dirigida a la gestión y protección del agua, dirigida al área corporativa y de producción. Los cursos sobre Seguridad están encaminados al área de producción y los CEDIS, son cursos en torno a la higiene y seguridad de los trabajadores. El área de cursos denominada Cadena de Suministros está dirigida en su mayoría a los CEDIS y producción, algunos están dirigidos al corporativo que contribuye a la planeación del abasto y la demanda en el área de producción y distribución. En el área de Operaciones los cursos están destinados a capacitar al personal de las plantas de producción sobre los distintos procedimientos para elaborar los productos, así como algunos procedimientos que se siguen en los CEDIS y capacitación al área corporativa para mejorar el desempeño ecológico asociado con el ahorro de recursos. Los cursos en torno a Recursos Humanos están dirigidos a las áreas de la empresa que tienen a su cargo esta función. Finalmente, los cursos destinados al Desarrollo de Habilidades están dirigidos a las tres grandes áreas que integran la empresa (el corporativo, los centros de distribución y las plantas de producción). Algunos de ellos van dirigidos específicamente a directores, subdirectores y gerentes con la finalidad de impulsar diversas habilidades que promuevan el desarrollo de los trabajadores.

Además de estos cursos, que son base en la empresa, existen otros planeados por la embotelladora que tratan sobre problemas o situaciones propias del entorno familiar como la vida en pareja, la familia, dirigidos a los trabajadores del corporativo. Estos cursos evidencian el interés de la empresa por tratar de generar un entorno sano a sus trabajadores y dotarlos de pautas de conducta específicas promovidas por la empresa, nos hacen recordar, la teoría del mercado de trabajo desarrollada por Piore (2013), según la cual existe el aprendizaje fortuito automático, proceso a través del cual las personas tienden a adquirir un grupo de rasgos apropiados al entorno en el que viven o trabajan; otro proceso asociado con el aprendizaje es

la tendencia a la imitación, el tercer componente en un proceso de aprendizaje es el desarrollo de los grupos sociales, donde éstos están en contacto regular que permite un desarrollo común de pautas de conducta que se convierten paulatinamente en normas de grupo como preceptos éticos. Las normas promovidas tienden a ser adoptadas posteriormente por diversos grupos de trabajadores, como hábitos que permanecen en la empresa y que los distingue de otros grupos. En el caso de los empleados del corporativo se promueven y se aceptan ciertas pautas promovidas por cursos de capacitación, que distinguen a estos trabajadores del resto del grupo perteneciente al área de producción y distribución; este tema lo retomaremos más adelante.

Producto de la entrevista a un alto directivo de la empresa podemos asegurar que los altos mandos en la jerarquía de la empresa piensan constantemente sobre las herramientas técnico-administrativas disponibles e innovadoras que les permitan capacitar a los empleados para la optimización de los resultados de trabajo, incentivar la lealtad, compromiso e identificación con la empresa. Para lograrlo contratan a expertos en temas técnico-administrativos o psicológicos que impartan cursos o talleres a los empleados. Generalmente los cursos de capacitación externos se imparten a empleados que laboran en el corporativo. Un ejemplo de cursos externos y de este tipo de capacitación, fue la contratación de un psicólogo, consultor en cambios organizacionales que se impartió a lo largo de tres días en un hotel de la Ciudad de México.

Como es posible observar en la Tabla 1, algunos cursos, como, por ejemplo, “Nuestros productos en tu hogar”, están dirigidos a todos los niveles de la organización. En nuestra investigación de campo, los trabajadores del corporativo nos refirieron la estrategia “Embajadores en tu casa” como un tema que ha permeado a toda la empresa: “es la capacitación que está en boga y es llevar o extender a tu casa la empresa, por ejemplo, no comparar productos que sean de otra compañía y llevarlo a tu familia, no comprar agua de otra marca u otras bebidas” (*Trabajadora corporativo, enero 2016*).

Otro tipo de capacitación o estrategia anual que el corporativo implementa es enviar por un día a los trabajadores de las diversas áreas con una cuadrilla de repartidores o acompañar el trabajo de preventa. Sobre esta actividad los trabajadores refieren que les da la oportunidad de valorar su trabajo en el corporativo en contraste con el trabajo desempeñado por un repartidor y los sensibiliza al ver los distintos problemas a los que se enfrentan y se refuerza su compromiso con el trabajo.

Los **estilos y niveles de autoridad** que se presentan son aparentemente relajados, donde la gerencia de cada uno de los departamentos interviene sólo en casos de un conflicto “fuerte” entre los miembros de un departamento. Cada uno de los miembros de la gerencia sabe las tareas que les han sido asignadas y con las cuales deben cumplir. Los trabajadores manifiestan agrado frente al trabajo que desempeñan. Algunos empleados manifestaban la importancia que tiene su vida fuera del trabajo por lo que no estaban dispuestos a dedicar al trabajo mucho tiempo adicional al de su horario establecido por la importancia que conceden

a otras actividades personales, también manifestaron que procuraban hacer bien sus labores dentro de las horas de trabajo para no dedicar más tiempo del establecido.

Respecto a las reglas formales e informales de cómo trabajar en el corporativo se presentan reglamentos y capacitación formal que todos reciben sobre su trabajo, sin embargo, también dominan procesos de aprendizaje asociados al comportamiento cotidiano que es posible identificar como rasgos aprendidos previamente en la educación formal o en el grupo social al que pertenecen, que les permiten adquirir movilidad dentro de la empresa, un ejemplo es la adquisición de distintos idiomas o el dominio de un deporte; retomando a Poiré, “el aprendizaje informal que se da en las escuelas y el aprendizaje en el trabajo que se da en las cadenas del segmento superior (trabajadores del corporativo, *infra* p. 17) después de la escuela, pueden acabar constituyendo una barrera al desplazamiento tan real como la educación formal que explica la construcción original de estas cadenas” (2013, p.210) y que impone prácticas con significados éticos que se viven en el lugar de trabajo.

Las formas de **comunicación** entre los jefes y los trabajadores son de forma piramidal, oral y directa: “Cuando es un problema bajo, un chisme o algo así, la directora baja y hace una reunión. Cuando es algo de la estructura la información se cascadea, es decir la directora le dice a sus reportes (quienes le reportan) y estos a su vez a otros así como piramidal” (*Trabajador del corporativo, febrero 2016*). La información se transmite de un nivel inmediato superior a otro de forma permanente. La comunicación de los trabajadores con sus pares, con sus superiores y con otras áreas es permanente, el trabajo que se realiza en el corporativo es hasta cierto rango un trabajo en equipo, pues colaboran entre sí para resolver problemas o presentar ideas innovadoras que apuntalen las decisiones sobre los productos que comercializa la empresa.

La comunicación entre los trabajadores y los jefes de la empresa es fundamental para el tipo de trabajo que se realiza al interior del corporativo, la comunicación para revisar las tareas encomendadas es de abajo hacia arriba de la jerarquía constantemente. Los trabajadores manifiestan que existe una buena comunicación con sus jefes, al realizarse una parte del trabajo en equipo, la comunicación es un valor fundamental para los miembros de la organización.

Relaciones laborales

Para que un trabajador sea asignado a un puesto de trabajo existen procedimientos específicos que los trabajadores deben seguir. Si la vacante que se abre es de un puesto bajo, como becario o analista, se busca fuera del corporativo y el concurso por el puesto es abierto a personas externas con la opción de que pueda ser ocupado el puesto de analista por un becario. Cuando se abren convocatorias a puestos de mayor rango los concursantes son trabajadores pertenecientes al corporativo que les interese ocupar la vacante. Las pruebas que se realizan a los trabajadores son exámenes de conocimiento sobre el puesto a ocupar, una

presentación predeterminada por los jefes de área y o la resolución de un caso¹⁷ que se presenta ante los escrutadores que son los jefes del área. Cuando queda una vacante dentro de la estructura y es necesario remplazarla de inmediato, quien ocupa el puesto inmediato anterior sube a ocupar el puesto sin realizar exámenes.

Cuando los puestos a ocupar son cubiertos por personas que no provienen del corporativo los exámenes son diseñados y realizados por el departamento de recursos humanos. Si el aspirante es trabajador del corporativo los exámenes son planeados por el área a la que pertenece el puesto de trabajo.

Las vacantes de trabajo se generan porque llegan a prescindir de los trabajadores o porque los mismos trabajadores renuncian al querer emprender algo nuevo, encuentran mejores oportunidades en otro empleo, o perciben que ya no hay oportunidades de crecimiento para ellos dentro de la empresa. Los trabajadores de los que se prescinde son aquellos que ocupan puestos que han sido eliminados como consecuencia de la reestructuración de la empresa. La concepción de los trabajadores sobre la reestructuración de la empresa es distinto al que se concibe académicamente, un trabajador mencionó: “Reestructuración fue reorganizar las gerencias, no que a un gerente le reporten dos personas sino una, si los compañeros salen de la empresa (es decir, que fueron finiquitados) fue por el tema de que siempre salen no por correr a alguien” (*Trabajador del corporativo, febrero 2016*), sin embargo es claro que el adelgazamiento de la empresa es una de las estrategias que sigue la corporación.

De acuerdo con el dicho de los trabajadores, lo que la empresa toma en cuenta para la movilidad de los trabajadores es el desempeño que tienen a lo largo de su vida laboral dentro de la empresa, acerca de los ascensos, un trabajador expresó: “el examen te dice mucho pero también toman en cuenta cómo te has desempeñado anteriormente porque es algo integral” (*Trabajador del corporativo, marzo 2016*). Es posible observar que la evaluación a los trabajadores es permanente y ellos son conscientes de esta condición. El orgullo de pertenecer a la empresa y permanecer en ella los obliga a realizar un trabajo que satisfaga constantemente a los jefes y al grupo si pretenden acceder a niveles superiores.

La separación salarial que existe entre los niveles en los que están organizadas las gerencias es muy amplio, los gerentes de grupo reciben salarios por setenta mil pesos, los ejecutivos *senior* perciben cuarenta mil pesos mensuales y los becarios pertenecientes al nivel más bajo de la estructura formal perciben un salario de seis mil o siete mil pesos mensuales al que denominan “beca”.

Perfil de la mano de obra

En el corporativo, el grado de escolaridad mínimo es la licenciatura. La mayoría de los empleados son egresados de escuelas particulares, en un alto porcentaje del Instituto

¹⁷ Como “caso” nos estamos refiriendo al caso pedagógico para enseñar a resolver problemas dentro de las organizaciones.

Tecnológico de Monterrey¹⁸, sin embargo, también hay trabajadores que cursaron sus estudios en escuelas públicas como la UNAM, pero en una limitada cantidad. Algunos de los trabajadores han hecho estancias de estudios en el extranjero. El perfil de los trabajadores del corporativo pertenece a la clase media alta que es posible determinar por las prácticas sociales que ejercen y las escuelas de las que provienen.

Es posible observar en el caso de la empresa estudiada que las tres grandes áreas que componen la empresa –los centros de distribución, la planta de producción y el corporativo– están aparentemente desconectadas una de la otra por la diferencia que existe entre las características del trabajo que realizan y el perfil de los trabajadores, aunque para el funcionamiento de la empresa se requiere de una perfecta sincronía entre las áreas. Una posible explicación a esta diferenciación la encontramos en Poiré (2013) al analizar el mercado de trabajo según las aptitudes desarrolladas por los trabajadores. En una economía subdesarrollada como es el caso de la mexicana, el dualismo de mercado de trabajo, como lo menciona Poiré (2013), es resultado de la existencia de diferentes industrias con mercados de dimensiones distintas. En el caso de la empresa que estudiamos, aunque es una sola organización ocurren estas notorias distinciones. La teoría del mercado dual de trabajo, divide al mercado de trabajo en dos segmentos distintos primario y secundario, el primero esta subdividido en superior e inferior, y el superior en profesionales y directivos. El segmento primario corresponde al tipo de trabajos ofrecidos por el corporativo en el que los puestos de trabajo se caracterizan por un salario relativamente alto, buenas condiciones de trabajo, posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, procedimientos establecidos acerca de las normas laborales y estabilidad en el empleo, a excepción de los becarios quienes reciben sueldos precarios y contratos por honorarios.

En cambio los puestos de trabajo que ofrece la misma empresa en los centros de distribución o la planta productiva son en su mayoría precarios, pertenecientes al sector secundario, en los que en consonancia con Poiré “tienden a estar peor pagados, a tener condiciones de trabajo malas y pocas posibilidades de avance; a tener una relación muy personalizada entre los trabajadores y los supervisores que deja un amplio margen para el favoritismo y lleva a una disciplina laboral dura y caprichosa; y a estar caracterizado por una considerable inestabilidad de empleo y una elevada rotación de la población trabajadora”(2013, p.195).

Los puestos pertenecientes al sector primario superior, corresponden a los puestos de profesionales y directivos que se distinguen del segmento inferior por tener un sueldo y un estatus más elevado y mayores posibilidades de ascenso asociadas con un código de conducta. En este sector, aunque la educación es un requisito formal, se puede sustituir por

¹⁸ Fundado por el creador del corporativo FEMSA en Monterrey. Los accionistas de la embotelladora son dueños del Instituto que prepara cuadros gerenciales para sus propias empresas.

formación informal o experiencia, como es el caso de algunos directivos en los consejos de administración de la empresa analizada.

Los trabajadores del corporativo, de acuerdo a la clasificación de Poiré pertenecen a los estratos inferior y superior del sector primario. En la investigación fue posible observar que los trabajadores pertenecientes al segmento inferior primario se asocian con un estilo de vida básico, estable y rutinario y conceden importancia a la vida familiar. Poiré señala que en este sector se concibe al trabajo y a la educación como medios para obtener ganancias, y la amistad se puede basar en intereses profesionales comunes, en donde la clase media, a la que pertenece la mayoría de los trabajadores en el corporativo, está adaptada para apoyar las pautas laborales del segmento superior, como pertenecer o formar una familia nuclear y cursar una escolaridad larga, como ocurre con los trabajadores del corporativo que tienen una formación escolar formal. Desde la teoría del mercado dual de trabajo existe una cadena de movilidad asociada con que los trabajadores que integran un determinado tipo de empleo, en este caso el corporativo de la empresa embotelladora, tienden a proceder de una limitada gama de escuelas, colonias o sectores geográficos de la ciudad y a tener determinadas características familiares y tenderán a acceder a un empleo que puede ser otorgado a un conjunto limitado de individuos con características similares, como ocurre en la corporación.

Para la teoría del mercado dual de trabajo una característica fundamental en los puestos de trabajo del sector primario es que existen cadenas de movilidad que conforman un tipo de carrera a lo largo de la cual hay progreso hacia algún puesto mejor pagado y la obtención de un estatus más elevado. En el caso de los trabajadores del corporativo es evidente la perseverancia por obtener un estatus social más alto; para estos trabajadores es muy clara la diferencia de sus puestos de trabajo en comparación con los trabajadores de los centros de distribución o las plantas productivas, siendo parte de la misma empresa.

Los trabajadores del corporativo se identifican como jóvenes y refieren a quienes ocupan los puestos directivos como los de mayor edad, sin embargo, refieren que hay gerentes de 31 años o un director(a) de área que tiene 46. El director general de la empresa es identificado como “no tan grande” para ser el director general de la firma, lo que, según pudimos encontrar, les marca rangos aspiracionales o expectativas tácitas dentro de la empresa.

Las funciones que realizan cada uno de los trabajadores varían de acuerdo al área y puesto en que estén asignados, sin embargo, los horarios son iguales, las jornadas de trabajo son de 9:00 a 18:00 horas de lunes a viernes. Cuando los trabajadores prolongan la jornada de trabajo, las luces del área de trabajo ocupada fuera del horario comienzan a parpadear dando un primer aviso del término de la jornada de trabajo, sin embargo, por lo general los empleados trabajan más allá de la jornada laboral.

La comida de los trabajadores está programada entre la una y tres de la tarde, generalmente los trabajadores disponen de una hora signada para la comida. Entre las prestaciones con las que cuentan los empleados está un comedor que vende alimentos preparados y balanceados

a precios menores que los disponibles en la zona en la que se ubica el corporativo sin necesidad de desplazamiento.

En el caso del corporativo algunos atributos como la puntualidad, la regularidad de la asistencia, la capacidad de dirigir a otros, la disposición para seguir instrucciones y para aceptar la supervisión encaja dentro de una definición de los rasgos como una “pauta de comportamientos que se reproducirán en respuestas a un estímulo dado en un determinado tipo de entorno... la conducta puede producirse como una respuesta directa al estímulo ofrecido por el entorno, en cuyo caso pueden denominarse rasgos específicos”(Poiré, 2013, p.200). Así, en el caso de los trabajadores de esta empresa es posible identificar pautas de conducta dentro del trabajo asociadas a formas de comportamiento específicas o habilidades desarrolladas que tienen consecuencias visibles en los ascensos o permanencia dentro de la empresa ubicadas en prácticas cotidianas.

Las prestaciones con las que cuentan los trabajadores contratados por la empresa son todas las dispuestas en la ley más un seguro de gastos médicos mayores. Los trabajadores que laboran dentro del corporativo y no cuentan con las mismas prestaciones que el resto del personal son los becarios, quienes son pasantes de licenciaturas afines que pertenecen a la escala inferior del corporativo.

En el corporativo existen trabajadores subcontratados que laboran en las áreas de seguridad y de limpieza. La seguridad del edificio está a cargo de una empresa subcontratada encargada de la vigilancia del edificio. La limpieza en las áreas la realizan personas subcontratadas por una empresa de limpieza. Es de llamar la atención que los trabajadores de ambas empresas subcontratadas están adheridos a las redes sociales de la empresa y también manifiestan el orgullo que sienten por trabajar en ese espacio.

Los trabajadores identifican como prestaciones actividades externas programadas por la empresa en torno a la recreación, el cuidado del medio ambiente y de la comunidad, como invitaciones a carreras deportivas, torneos de fútbol, torneos de boliche o eventos patrocinados por la empresa que promueven prácticas culturales que los distinguen en el entorno de trabajo.

Tecnología

Los recursos tecnológicos que se utilizan en el corporativo son programas y sistemas computacionales para desarrollar los trabajos de “cuello blanco” que se desempeñan en cada una de las áreas. La tecnología se utiliza también, como en mayoría de los espacios públicos, en la vigilancia de los espacios, muestra de ello son las luces parpadeantes que indican la conclusión de la jornada de trabajo.

Los sistemas informáticos que se utilizan son programas diseñados para atender necesidades específicas de cada uno de los departamentos, sin embargo, también se utilizan programas computacionales muy específicos, como Excel, para realizar cálculos financieros. Los

trabajadores mencionan la preocupación de las áreas por contar siempre con mejor tecnología para tener mejores herramientas y dar un mejor resultado.

“Si usamos un método estadístico para calcular mejor una tendencia, desarrollar mejor una tecnología para calcular mejor los precios y se buscaban proveedores externos o por ejemplo se busca desarrollar una hoja de Excel; entonces, en 2015 no se buscó un proveedor externo pero en 2014 sí, pero lo que el proveedor dio nunca se aplicó” (*Trabajador, enero 2016*), las entrevistas nos indican que los trabajadores desarrollan métodos que les permiten hacer el trabajo de mejor manera muchas veces sin la necesidad de grandes innovaciones tecnológicas.

La tecnología también se utiliza de forma importante como un medio de comunicación de la empresa con los trabajadores. Por medio de las redes sociales, en las que los trabajadores participan constantemente, la empresa les comunica actitudes ante el trabajo y la vida por medio de campañas basadas en mensajes asociados con la esperanza, el optimismo, los deseos de superación, etcétera. Por ejemplo, “jamás te conformes con algo inferior a tus sueños”, “el futuro empieza hoy, no mañana” o “los retos hacen a la vida interesante”, mensajes que constantemente aparecen en las redes sociales de la empresa con las que están vinculados los trabajadores.

Cultura laboral y gerencial

En la empresa, la estética que se ha difundido por años está ligada a los valores familiares y la felicidad; son códigos culturales asociados a la idea de una “gran empresa” manifiestos en el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores, sintiéndose atraídos y confiados de trabajar en ésta compañía. Dichos códigos encuentran un encadenamiento en una cultura del trabajo que lleva a los trabajadores a asumir un compromiso con la empresa por la idea abstracta que tienen de la compañía, construida por medio de los códigos mencionados, con base en el misticismo siempre presente por medio de símbolos a través de la estética del principal producto que embotellan. En el proceso subjetivo los códigos adquieren relevancia porque es lo que impulsa a los trabajadores a asumir su trabajo en la compañía a pesar de la precariedad salarial, en el caso de los trabajadores operativos y la identificación que tienen con la misma otros grupos de trabajadores con mejores condiciones laborales, como es el caso del corporativo.

De la misma forma que ocurre en los centros de distribución, y en la planta de producción, en el corporativo la cultura laboral y gerencial que la empresa fomenta está transversalmente influida por la convicción de trabajar en una gran compañía. La empresa realiza permanentemente campañas que acentúan la pertenencia de los trabajadores a la misma y el orgullo de formar parte del equipo de trabajo. Las actividades generalmente están asociadas con programas de responsabilidad social empresarial y sirven también para consolidar a las diversas áreas como un gran equipo de trabajo.

Los programas de integración son con base en cuatro áreas: el medio ambiente, la comunidad y el deporte y la recreación. En torno al medio ambiente, existen programas permanentes de reforestación, asimismo, dentro de las instalaciones del corporativo existen campañas permanentes de ahorro de recursos agua, luz, papel. El fomento del compromiso hacia la comunidad gira casi siempre en torno a la familia, los valores y el apoyo por medio de acciones en torno a programas de nutrición, impulso al arte, la cultura y la difusión de espectáculos masivos para la recreación de las personas, como las caravanas musicales o navideñas. La práctica de actividades deportivas es cotidiana en la empresa, los trabajadores cuentan con un gimnasio al que pueden acudir en horas previamente programadas; además, constantemente se organizan torneos de futbol, de boliche e invitaciones a diversos circuitos de carreras atléticas.

Como parte de las actividades recreativas que promueve la empresa entre los trabajadores, en cada una de las áreas que conforman el corporativo se realizan ejercicios de integración que se prolongan por un par de días, como lo ejemplifica un trabajador: “un fin de semana nos fuimos a los rápidos de Veracruz, todos, los diez integrantes de la gerencia nos fuimos el fin de semana” (Trabajador), para los trabajadores son actividades recreativas asociadas directamente con las interacciones en el trabajo que consumen en algún momento parte de su tiempo libre.

Las fiestas son otras de las actividades que identifican los trabajadores como parte de los estímulos que promueve la empresa para la integración, “la fiesta de fin de año en el Centro Banamex, es tipo graduación una vez al año, el director dice un discurso y ahí va todo el corporativo... hay mil fiestas en diciembre, las gerencias organizan fiestas, no son oficiales a nivel de la corporación, pero sí cada una de las gerencias organiza una” (*Trabajador del corporativo, marzo 2016*), los trabajadores perciben positivamente el ambiente del lugar en el que trabajan.

Además de las actividades que promueven la integración de los trabajadores a la empresa, el sentido estético del corporativo influye en la percepción positiva de los trabajadores hacia su empleo. En primer término, la zona en la que se ubica el corporativo es un área relativamente nueva de la ciudad donde se sitúan los corporativos de las grandes empresas que operan en el país y en donde, se tiene la percepción, laboran personas que han tenido acceso a los mejores empleos. La estética de la construcción del edificio de oficinas es calificada por los trabajadores como moderna, al interior del edificio cada uno de los espacios está asociado con la imagen de la marca más popular u otras que la misma empresa opera. Cada una de las adquisiciones de la empresa es difundida y celebrada por los trabajadores quienes se sienten parte integral de la compañía. El rojo, el blanco y el gris, los dos primeros colores básicos del logotipo del producto principal, dominan en espacios importantes como el comedor; los adornos personalizados alusivos a las marcas están presentes en el espacio de trabajo. Los trabajadores manifiestan su gusto por el espacio y el sentido estético a favor de la marca mostrando en sus redes sociales y en su dicho como un lugar “bonito”. Una característica que

destaca es la procuración de tener un espacio o pequeños espacios que aludan el sentido ecológico con decoraciones verdes alusivas a la naturaleza.

Adicionalmente a los ejercicios de integración mencionados, diversas campañas de salud preventiva, inclusión y promociones de las marcas operadas por el grupo empresarial visitan el edificio corporativo; estas actividades refuerzan la idea de los empleados de tener información actualizada o productos únicos de las marcas que los distinguen de otros grupos de trabajadores.

La cultura laboral y gerencial de la empresa está asociada con estilos de vida vinculados a las clases medias altas acerca de cómo hacer el trabajo e interacciones que constituyen perfiles determinados de los trabajadores y por lo tanto asociados con su desempeño y formas de ser dentro del lugar de trabajo. Como ocurre en los centros de distribución, dentro del corporativo la estética de la marca y sus productos está presente dentro de los espacios de trabajo y como estímulo hacia los hábitos y formas de vida de los trabajadores.

El perfil de los empleados los enmarca dentro de dos grandes categorías que es posible identificar: son en su mayoría jóvenes, con educación formal superior al promedio nacional, y, como ya señalamos, pertenecen en su mayoría a la clase media alta, lo que les permite tener prácticas sociales comunes. Una de las prácticas que los distingue como grupo, es que habitualmente utilizan palabras en inglés en el lenguaje cotidiano además de los tecnicismos necesarios para hacer su trabajo, por ejemplo: “Nosotros damos es *input*, y decimos por ejemplo: si subes el precio te va a pasar esto, pero, si al final el cambio de precio tiene que cambiar porque sí o sí y la directora dijo “va a pasar”, pues pasa y muchas veces toman el *warning*” (*Trabajador del corporativo, enero de 2016*).

Otro rasgo característico de distinción en el sentido bourdeliano es el lugar en el que ubican las oficinas del corporativo: los empleados muestran orgullo por laborar en la “mejor” zona de la ciudad. En sus redes sociales constantemente muestran fotografías con el paisaje urbano desde sus oficinas, ante las respuestas de admiración y reconocimiento de amigos, familiares o compañeros por trabajar en una empresa como esa, por ejemplo, “te ves muy bien amigui”, “otra parada (al salir de la zona donde se ubica el corporativo) ya parezco técnico de ruta, pero de ruta nice” (*Comentarios de Facebook, 2016*).

Los círculos sociales en los que se integran los trabajadores son medios para socializar con grupos de trabajo internos, por ejemplo, los torneos de fútbol o los de boliche son ocasiones para convivir con compañeros pertenecientes a todas las jerarquías dentro de la empresa.

Las posesiones materiales de los trabajadores son motivo de orgullo, por ejemplo, los automóviles, los relojes o alguna propiedad inmobiliaria, son típicos símbolos de estatus.

A los empleados del corporativo son dirigidas campañas permanentes de los productos elaborados por la empresa, en el corporativo se comercializan productos de la marca que son

consumidos por los trabajadores y promovidas a través de acciones como campañas de tatuajes o pequeños regalos de las marcas.

Los trabajadores se sienten plenamente identificados con la empresa en la que trabajan, de la misma forma que ocurre con los trabajadores de los centros de distribución y las plantas de producción; la imagen de trabajar en una gran empresa siempre está presente. Los salarios que estos trabajadores con una alta calificación reciben son elevados comparados con el resto de los trabajadores de la sociedad y significan un elemento más para sentirse orgullosos de trabajar en una empresa que desde su punto de vista les brinda a los empleados oportunidades de crecimiento y un nivel de vida que difícilmente podrían tener los sectores pertenecientes a niveles socioeconómicos inferiores de la población.

Principales técnicas administrativas aplicadas en el corporativo

Como lo explicamos anteriormente, con base en las técnicas de entrevistas a profundidad y observación, en conjunción con las técnicas administrativas predeterminadas, fue posible identificar diversas técnicas administrativas que permean a la empresa y sus adaptaciones. Cabe resaltar que los empleados identificaban el término “técnica” con la producción y no con el trabajo que realizan en el corporativo. Sin embargo, identificamos las técnicas empresariales establecidas en las acciones cotidianas que los trabajadores realizan en la empresa y sus adaptaciones.

El *Balanced Scorecard* (BSC) es una técnica que está presente en los cursos de capacitación dirigidos al corporativo; los empleados no identifican claramente la técnica, aunque sí tienen referencia de ella; sin embargo, en la descripción que hacen de sus procesos de trabajo podemos identificar varios elementos que nos refieren a ésta. De manera que es claro que esta técnica moderna de administración es aplicada en la organización. En una entrevista realizada a un directivo de la empresa identificó claramente al BSC como uno de los procesos administrativos que se aplican en todas las áreas de la misma.

El BSC es un sistema de administración que proporciona información a todos los niveles, enfocado con los objetivos estratégicos y las iniciativas de la empresa; es un sistema de mejora continua en el que planificar, hacer, verificar y actuar son los pasos a seguir en cada una de las áreas de la empresa. El proceso desarrollado en el BSC implica describir los objetivos, los indicadores y las metas de cada una de las subdivisiones de la empresa. En el caso del corporativo los objetivos se plantean por direcciones, gerencias y departamentos que convergen hacia un solo objetivo que son las ventas y las utilidades que deberá alcanzar la empresa anualmente. De acuerdo con el BSC, también conocido como el cuadro de mando integral (CMI), cada una de las funciones que realizan los trabajadores de la empresa son acciones medibles que se registran y se reportan cíclicamente y son reportes funcionales para la programación y evaluación constante de las funciones de los trabajadores y los avances para lograr las metas propuestas. La técnica administrativa del BSC parte de los objetivos

financieros como fundamento para la propuesta de las estrategias que la empresa seguirá. Para el BSC los objetivos financieros se basan en las estrategias de crecimiento y la productividad, las cuales integran los procesos internos que deberán seguirse y están compuestos por la gestión de las operaciones, la gestión de clientes, la gestión de la innovación, los procesos regulatorios y sociales y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento compuesta por el capital humano, el capital de información, la innovación y la tecnología y el capital organizacional. Para cada uno de los temas contenidos en los procesos internos de la empresa el BSC propone realizar una propuesta de valor para cada segmento de mercado. Una propuesta más de la técnica es identificar los procesos más críticos para conseguir los objetivos financieros, otra es el seguimiento puntual y preciso de cada uno de los procesos de las operaciones de suministros, compras, producción y distribución, el cuarto es en relación con la gestión de los clientes, donde se desarrolla el contenido de los procesos de ventas, la creación de nuevos productos y servicios, los procesos que pretenden mejorar mejoran la comunidad y el medio ambiente y, finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se considera es la que proporciona la infraestructura que permitirá alcanzar los objetivos.

Cada uno de los procesos mencionados es concebido desde el corporativo siguiendo generalmente una matriz de cuadro de mando integral como se muestra en el diagrama 3, adaptada a cada una de las funciones que realizan los empleados dentro de la organización, que finalmente se convertirán en indicadores, en medidas monitoreadas constantemente por la empresa. El CMI busca establecer qué se medirá, cómo se medirá, quién lo medirá, la frecuencia de la medición y la frecuencia de la revisión. En la empresa las mediciones son pre programadas, y con diversas frecuencias según las necesidades de cada gerencia o departamentos, se realizan mediciones diarias, semanales o mensuales. Como producto del trabajo de campo que realizamos podemos afirmar que generalmente son mediciones diarias o semanales que permiten a la empresa realizar ajustes en caso de requerirlos para poder cumplir con los objetivos financieros establecidos. El BSC, ha sido adaptado como un sistema de control que le ha permitido a la empresa enfrentar los bajos niveles de crecimiento a partir del año 2013, al no continuar expandiéndose territorialmente. La realidad nos indica que la técnica es un instrumento de adoptado para aumentar la productividad que requiere la rentabilidad.

Diagrama 3. Matriz de Cuadro de Mando Integral

Tema estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Perspectiva financiera				
Perspectiva del cliente				
Perspectiva de procesos				
Perspectiva de aprendizaje				

Fuente: Elaborado con base en las técnicas de aplicación de cuadro de mando integral.

El CMI es un instrumento que se utiliza en la empresa en su conjunto, donde desde el corporativo se planean las estrategias que la empresa seguirá, procurando realizar los objetivos planteados con base en indicadores que les proporcionan información sobre el estado de la empresa en su conjunto. Otra de las características importantes del BSC es que los medios para lograr los objetivos planteados son propuestos por los empleados de la empresa, en este caso, los empleados del corporativo tienen como una de sus funciones fundamentales en todas las áreas proponer iniciativas que permitan a la empresa cumplir con objetivos y planear indicadores alineados con las metas. La participación de los trabajadores en el corporativo es amplia con respecto a las propuestas que puedan contribuir al crecimiento de la empresa y es una de sus funciones principales.

Justo a tiempo es otra de las técnicas que los empleados del corporativo no identifican propiamente en un trabajo como el que ellos realizan, sin embargo, el justo a tiempo es parte del BSC en la administración de la empresa. El trabajo realizado dentro de la empresa está asociado siempre con plazos establecidos, tiempos de entrega precisos y objetivos por alcanzar que permiten identificar el justo a tiempo como una técnica incorporada al trabajo en el corporativo. Empíricamente hemos constatado que ésta técnica, ha producido tensión entre los trabajadores, pues los presionan a través de controles que tensan la estructura intensificando el trabajo para cumplir con el requerimiento de entregar y realizar el trabajo en cortos periodos de tiempo preestablecidos. El JAT se ha implementado en toda la estructura organizacional, ya no es una técnica que sólo se asocie con el trabajo de las plantas de producción.

La administración por objetivos es otra de las técnicas cuya aplicación identificamos en las entrevistas realizadas a los empleados del corporativo como una función que se ejerce dentro de la empresa y como una de las tareas fundamentales al referir que todas las funciones que les son asignadas es para cumplir objetivos determinados y medibles. Esta técnica podemos ubicarla también en consonancia con el BSC, en el cual los objetivos siempre están presentes en los lugares de trabajo. Como hemos expuesto, la empresa trabaja de forma permanente con objetivos medibles en todas sus áreas, desde el mantenimiento, hasta las estadísticas que

se deben elaborar o el número de cursos que se deben tomar por cada uno de los empleados. Teóricamente esta es una de las técnicas mayormente asociadas con la gerencia o los altos mandos (en este caso el trabajo desarrollado en el corporativo) al establecer, que el trabajo de los gerentes es encaminar a la organización al cumplimiento de objetivos establecidos para alcanzar el éxito de una compañía. La técnica al ser aplicada carece, del consenso entre los directivos y los trabajadores y es un fundamento teórico de la técnica; en la práctica los trabajadores manifiestan la dificultad para emparentar sus intereses y los de la empresa, en la que permanecen por los salarios y en algunas ocasiones porque la imagen de la empresa los atrae. Los objetivos son implantados por los altos mandos del corporativo y la técnica es un instrumento de presión.

El *benchmarking* es otra de las técnicas que los trabajadores del corporativo identifican que se ejerce dentro de la empresa. Como lo hemos mencionado en otro capítulo, el *benchmarking* es la técnica que se basa en la comparación de las prácticas de una empresa con otra. En administración dicha técnica sirve para fijar metas de mejora con base en lo que realizan sus competidores. Los pasos esenciales que propone Camp, corresponden con las acciones que los empleados operacionalizan respecto a la competencia. La planeación es una etapa de la técnica en la que se define contra qué se hará la comparación, los empleados refirieron que la organización está siempre al pendiente de lo que hacen otras empresas refresqueras, por ejemplo, los nuevos productos que salen al mercado o la mercadotecnia que promueven, por lo que la empresa siempre está informada de lo que se realiza en otra organización con el fin de competir en el mercado. La técnica recomienda realizar una etapa de análisis, donde se compara la empresa o el producto con otros y se determina si realmente son comparables y si es posible realizar una acción futura y fijar objetivos operacionales, que de acuerdo con la técnica se conocen como niveles de operación. En el caso de esta embotelladora se utiliza o se identifica como una técnica que sirve para generar reacciones que permitan su crecimiento constante ante escenarios de competencia, un ejemplo es la relativamente reciente comercialización de aguas saborizadas de consumo individual que la empresa innovó para responder a la competencia en el mercado. La compañía se mantiene en una constante competencia y los empleados son quienes instrumentan las acciones para contrarrestar la competencia e identifican los peligros para la empresa. La comparación con otras compañías siempre está presente y a pesar de que la empresa es un oligopolio en el mercado la exigencia a los empleados del corporativo es la generación de ideas y la realización de cálculos para mantenerla en los niveles de producción y consumo que ha mantenido.

La reducción de la estructura o *downsizing* es una técnica claramente utilizada ante balances económicos negativos. Aunque no lo mencionan por su nombre, con este tecnicismo, sino como “recorte” de personal es una estrategia que se utiliza para reducir los costos de operación dentro del corporativo. Aparentemente existe una contradicción entre el dicho de algunos empleados y la realidad en torno a los despidos de trabajadores en la corporación, sin embargo, en los reportes administrativos y financieros anuales hemos encontrado que

ante un entorno económico desfavorable como el impuesto a las bebidas azucaradas o crisis económicas como ocurrida en el 2008, la empresa despide personal. Como lo hemos mencionado anteriormente, los empleados del corporativo identifican su trabajo como privilegiado, por lo que a diferencia de lo que ocurre en los centros de distribución o las plantas de producción la rotación de personal no es muy alta, por lo que el downsizing se ejerce y es una medida de presión para los empleados, clara muestra de ello es que los trabajadores identificaron esta técnica inmediatamente. La compañía emplea la técnica con el fin de reducir costos aumentando responsabilidades a los empleados, asignándoles más tareas que quizá antes desarrollaban dos empleados, bajo el discurso teórico de la técnica de agilizar procesos y mejorar la organización.

La administración del conocimiento y de la tecnología es un enfoque administrativo que ha aparecido de forma relativamente reciente en la literatura en administración. Los trabajadores identifican este conocimiento administrativo, que no es propiamente una técnica, al mencionar que ellos aportan su conocimiento a la empresa. Acerca de la tecnología mencionaron que la empresa procura encontrar nuevas tecnologías que les permitan realizar eficientemente su trabajo. Además, la empresa procura identificar constantemente desde los altos mandos o los niveles directivos conocimientos organizacionales recientes que les permitan implementar nuevas estrategias dentro de la empresa y nuevas tecnología que apoyen el trabajo. En el discurso de la administración del conocimiento y la tecnología, siempre está presente la creencia de que los trabajadores adquieren conocimientos, sin embargo, empíricamente pudimos constatar que lo que aprenden, generalmente en los cursos de capacitación, son estrategias para realizar su trabajo y no lo perciben como grandes o importantes aprendizajes para la vida o su futuro profesional, como en el discurso se manifiesta en torno a este conocimiento administrativo.

La responsabilidad social empresarial no fue identificada por los trabajadores como un enfoque o práctica implementada al interior de la empresa, sin embargo, al mencionarles cuál es su contenido, fue identificada inmediatamente y los empleados refirieron que de forma permanente se ejercen prácticas de RSE en el trabajo cotidiano como las que, además, habíamos ya identificado y descrito anteriormente en torno al cuidado del medio ambiente, la comunidad, deporte y recreación. En una entrevista realizada al jefe de responsabilidad social en la corporación refirió que la empresa está procurando hacer medibles las acciones de responsabilidad social para poder conocer financieramente las retribuciones que la empresa tiene al realizar acciones de RSE; por ello, recientemente la empresa llama a las actividades que realiza en este ámbito “Inversión Social”. La sostenibilidad es parte del discurso de las acciones de RSE dentro de la empresa. El directivo entrevistado no consideró a la RSE como una técnica o práctica administrativa sino como una “inversión social para mejorar nuestro medio ambiente”. La RSE en esta empresa comprende actividades vinculadas al cuidado del agua; sin embargo, es significativo observar que siendo el recurso primordial para la producción principal de la empresa, pues lo consumen en cantidades que atentan contra la escasez de este vital elemento natural no renovable, se produce una

contradicción con el discurso ecologista de la compañía. A este respecto cabe mencionar que según análisis académicos y periodísticos recientes¹⁹, ya se ha dado el caso de que en comunidades rurales específicas del país, el consumo del agua por la empresa agrava peligrosamente el abasto del vital líquido para la población. Tal es el caso, por ejemplo, de comunidades aledañas a San Cristóbal de las Casas en Chiapas, donde el abasto de agua ya es escaso y los pobladores tienen que recurrir a comprar agua embotellada a la compañía²⁰.

Según la empresa, sus acciones de RSE permiten una creación simultánea de valor para la empresa y para el entorno. Este enfoque es sumamente importante en la generación de valor de la empresa pues está directamente asociada con los valores morales que promueve la marca desde su mercadotecnia en relación con el medio ambiente y el entorno familiar. Podemos observar que las técnicas administrativas son tomadas y adaptadas a los intereses de la empresa de acuerdo con las necesidades que se presenten en el entorno. El control sobre los procesos de trabajo en el trabajo de oficina o de cuello blanco se han incrementado notoriamente.

Respecto a la división del trabajo, podemos concluir que el corporativo presenta una organización que proponemos llamar *jerarquizada-horizontal*, al presentar niveles de mando altamente jerarquizados pero en un lugar donde la interacción entre los trabajadores da una apariencia de apertura por la comunicación constante entre los diversos puestos y la identificación entre los trabajadores de sus hábitos unificados por su condición de juventud y por provenir de grupos sociales comunes pertenecientes a la clase media alta o clase media, que los dota de instrumentos sociales comunes frente al grupo ante una supervisión y control constante mediante instrumentos de trabajo dotados de indicadores, o la constante exposición de argumentos frente al grupo de trabajo y los mandos superiores.

La comunicación permanente en la organización dota a los trabajadores de la percepción de un ambiente de trabajo positivo, en un entorno deseable y privilegiado respecto a los otros trabajadores de la empresa concentrados en los centros de distribución y la planta productiva. Los trabajadores están inmersos en una disputa constante por los puestos superiores ante modelos aspiracionales que los altos mandos proyectan, lo que permite una actitud positiva en el trabajo que va en aumento en concordancia con la jerarquía que se ocupa dentro de la empresa.

La presencia de la tecnología en el corporativo, como ya señalamos, está manifiesta en el software que se utiliza para desarrollar las proyecciones, cálculos matemáticos y estadísticos que se requiere para realizar la planeación de la corporación desde las gerencias, en la comunicación por medio de redes sociales y en el espacio corporativo en relación con la vigilancia y el ahorro de energía.

¹⁹ www.agua.org.mx, consultado el 24 de octubre de 2017.

²⁰ www.sinembargo.mx/03-10-2017/33110826

En el corporativo la cultura laboral y gerencial está permeada por prácticas sociales que acentúan la diferencia entre los trabajadores del corporativo y los trabajadores de las otras áreas de la empresa, mostrando prácticas de enclasmiento que forman un *habitus* determinado como principio unificador y generador de las prácticas de los trabajadores.

Los altos mandos del corporativo presentan a la empresa en su conjunto como una empresa esbelta, ágil y flexible con una estructura gerencial eficiente y efectiva; este dicho nos permite afirmar que el corporativo presenta una estructura jerarquizada-vertical en el cual la verticalidad se conforma tanto por la realidad de los niveles jerárquicos existentes como por la apariencia construida con base en los valores, la estética y las emociones de los trabajadores que la empresa reafirma con las prácticas sociales que impulsa y que permite a los empleados un sentido de distinción bourdeliano, asumiendo los mandatos de la alta jerarquía de la empresa y contribuyendo a operacionalizarlos.

Configuración de la planta productiva y las técnicas administrativas

Como lo hemos mencionado en apartados anteriores Coca Cola FEMSA es la embotelladora más grande del mundo con presencia en Latinoamérica y Asia. Para efectos de nuestra investigación delimitamos nuestro objeto de estudio al centro de México. En los últimos años la empresa ha diversificado las bebidas que se producen como consecuencia de una ligera modificación del consumo en México de bebidas no gasificadas como agua pura, saborizada y jugos.

Las plantas de producción a las que haremos referencia son las ubicadas en el centro del país donde se hacen los productos que cubren la demanda de esta misma región. Las tres plantas de producción de bebidas carbonatadas y no carbonatadas ubicadas en el Estado de México en Cuautitlán, Los Reyes y Toluca.

En los centros a los que haremos referencia se embotellan en gran porcentaje productos gasificados, las bebidas no gasificadas como el agua pura y la leche se producen en plantas de producción alternas, siendo algunas de ellas independientes en su funcionamiento. A las organizadas por Coca Cola FEMSA, paulatinamente se han incorporado productos no gasificados como jugos.

En este capítulo haremos referencia a la configuración que se compone por la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y/o descripción del puesto, tecnología y la cultura laboral y gerencial.

Organización del trabajo

La organización del trabajo en las plantas de producción ocurre en torno a las líneas de producción y el tipo de envase en el que es vertido el producto (retornables o no retornables). El proceso de producción de los envases retornables es más largo que el de los contenedores no retornables. La producción en las tres plantas se elabora en relación a la demanda del consumidor final.

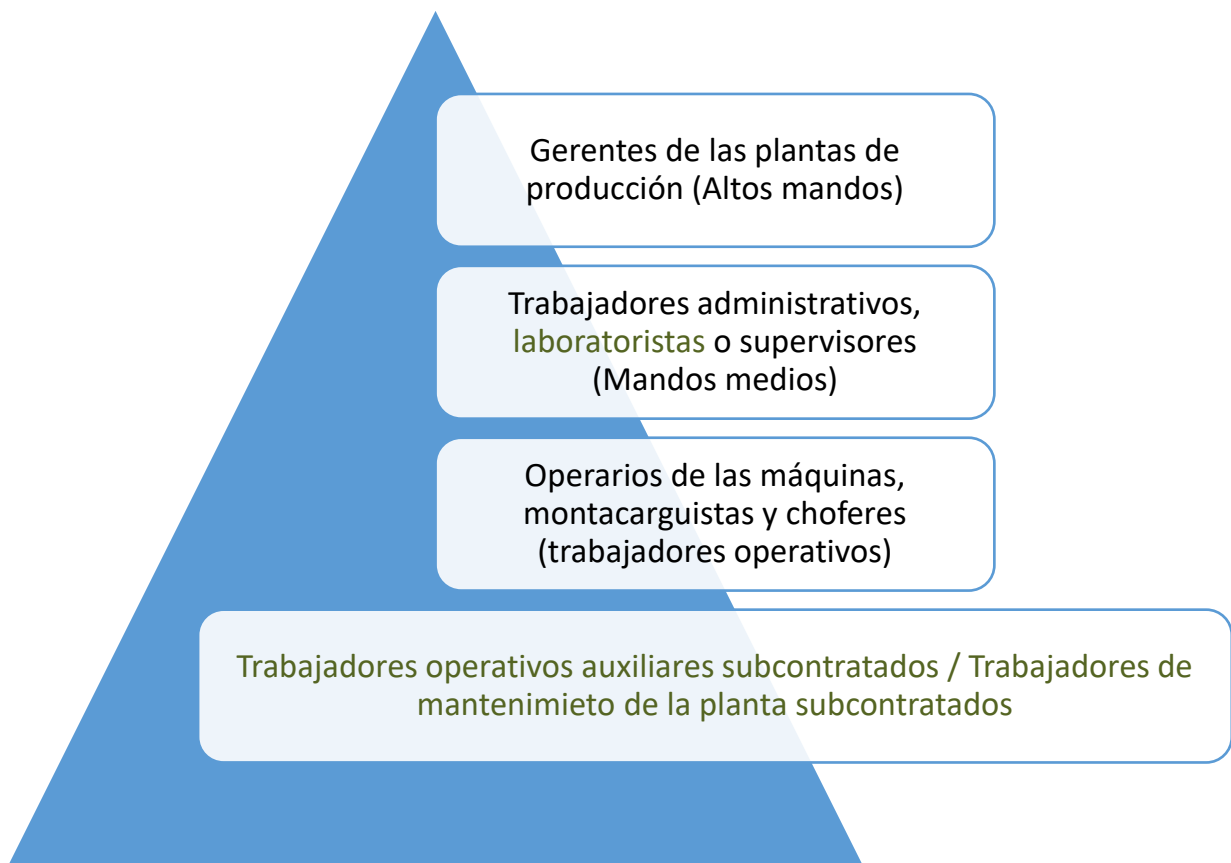
Los productos elaborados en las plantas de producción, corresponden a los productos vendidos previamente por los prevendedores. La producción se planea en conjunto con el corporativo y los centros de distribución, las plantas controlan desde el departamento de logística la producción necesaria y requerida para satisfacer la demanda, la producción se distribuye casi de forma inmediata a los centros de distribución quienes entregan a los preconsumidores (son quienes venden la mercancía al consumidor final) los productos demandados. El tipo de productos que se embotellan en cada planta están generalmente predefinidos, sin embargo, cuando es necesario las líneas de producción pueden cambiar a otra presentación y sabor cuando la demanda de un determinado producto aumenta.

Las plantas productivas están divididas en varios grupos de trabajadores que se distinguen por la diferencia de sus contratos formales de trabajo, como se muestra en el diagrama 4.

Para efectos de nuestro análisis los hemos dividido en dos grandes grupos: los trabajadores contratados por Coca Cola FEMSA y los trabajadores subcontratados.

Los trabajadores contratados directamente por la compañía se subdividen en altos mandos, mandos medios y operativos. Los empleados ubicados en un nivel intermedio son de varios tipos: a) encargados de funciones administrativas relacionadas en su mayoría con el área de recursos humanos; b) los encargados de los procesos de control de calidad (ingenieros químicos, ingenieros en alimentos o biólogos), a quienes llamaremos laboratoristas, encargados de los procesos de control de calidad y supervisores del proceso de producción. Los trabajadores operativos son los operarios de las máquinas involucradas en la producción, montacarguistas y choferes de camiones que ingresan por la mercancía. El segundo grupo de empleados, son los trabajadores subcontratados. Los trabajos ubicados en este rango de contratación pertenecen en su mayoría a niveles operativos dentro de la producción y el mantenimiento de la planta.

Diagrama 4. Trabajadores de las plantas de producción



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a trabajadores de las plantas de producción y trabajo de campo.

La planta productiva cuenta con jornadas laborales divididas en turnos de ocho y doce horas en función del puesto que se desempeñe. El proceso de producción es el centro de las

funciones del trabajo y para el que están organizados todos los puestos de trabajo que suministran y administran el proceso de producción como se muestra en el diagrama 5.

Diagrama 5. El proceso de producción en relación con otros puestos de trabajo



Fuente: Elaborado con base en investigación de campo

El proceso de producción opera las 24 horas del día los 365 días del año en todas las plantas de Coca Cola FEMSA, la planta de Cuautitlán cuenta con cuatro líneas de producción donde se embotella Coca Cola Clásica y sin azúcar para todo el Valle de México y la zona conurbada en presentaciones retornables y no retornables; la planta de Los Reyes embotella jugos Del Valle y Coca Cola clásica y cuenta con tres líneas de producción; la planta de Toluca está organizada en 12 líneas de producción que embotella refrescos gasificados y no gasificados de diversos sabores en todas sus presentaciones. Coca Cola FEMSA cuenta con un portafolio de alrededor de 70 productos.

Cada una de las líneas de producción tiene un promedio de entre 15 y 20 trabajadores contratados por la empresa y subcontratados integrados en equipos de trabajo llamados cuadrillas y son los responsables de la producción alcanzada en la línea que laboran; además de las líneas de embotellado dentro de las plantas de producción también existen líneas de producción de envases PET, las botellas de vidrio son suministradas por otras empresas que las elaboran.

Cada una de las cuadrillas cuenta con un supervisor, operadores de maquinaria, un operador relevo y ayudantes. El proceso de producción está organizado como se muestra en el

diagrama 6 correspondiente al envasado en botellas retornables, el diagrama 7 muestra el proceso de embotellado para el producto no retornable y el diagrama 8 muestra el proceso de embotellado en aluminio (latas).

Diagrama 6. Proceso de producción del envasado de botellas retornables.

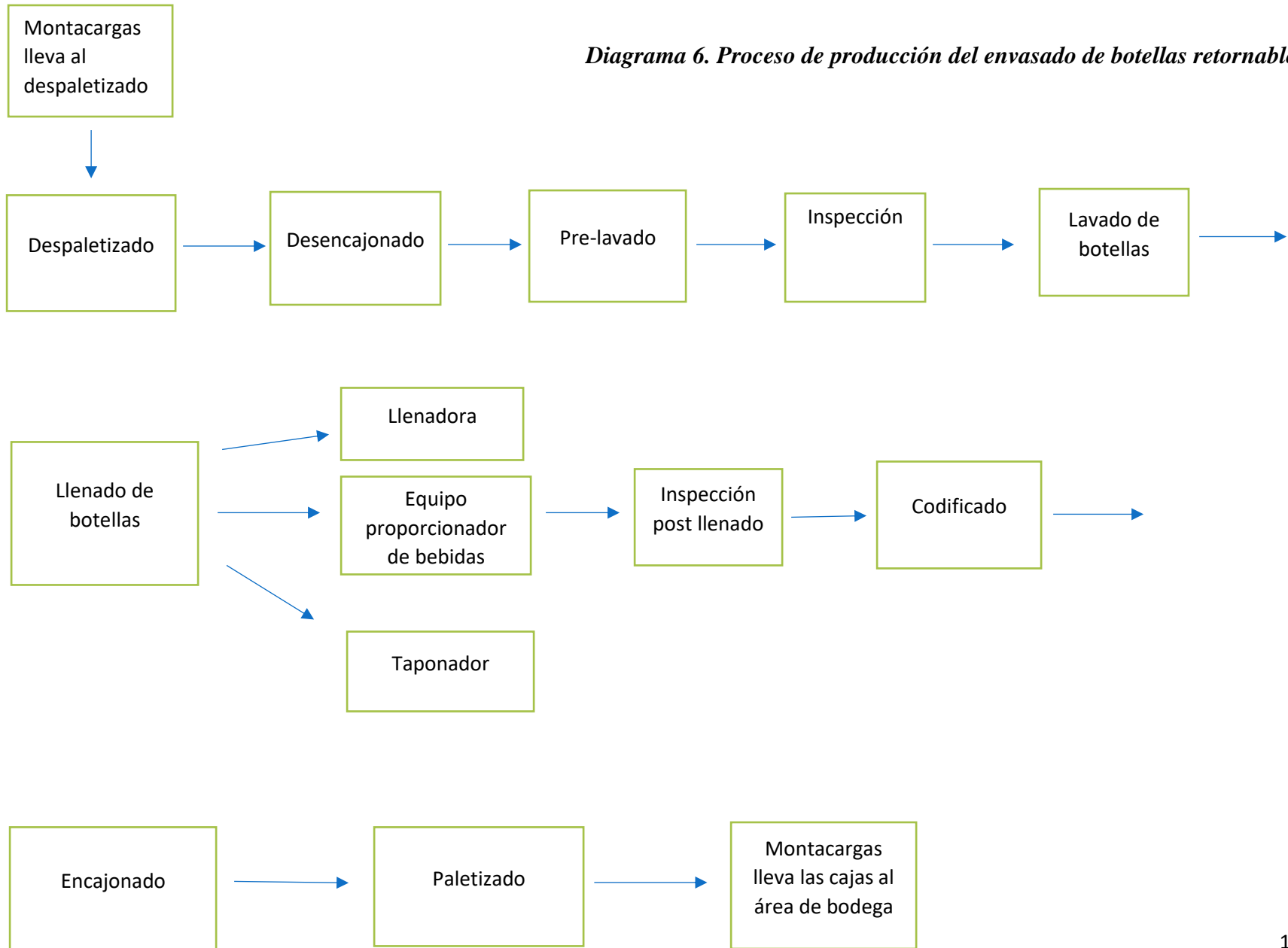
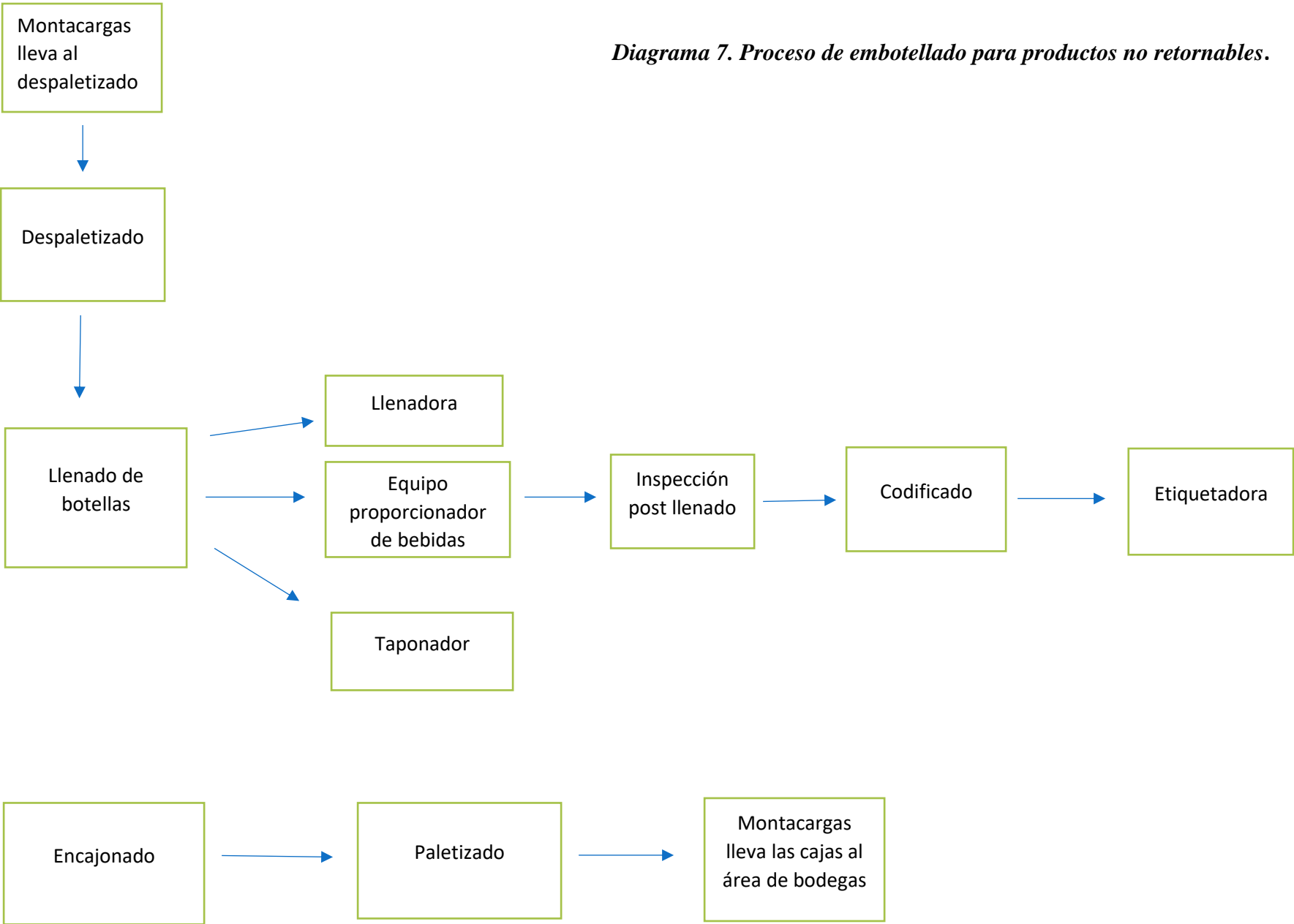


Diagrama 7. Proceso de embotellado para productos no retornables.



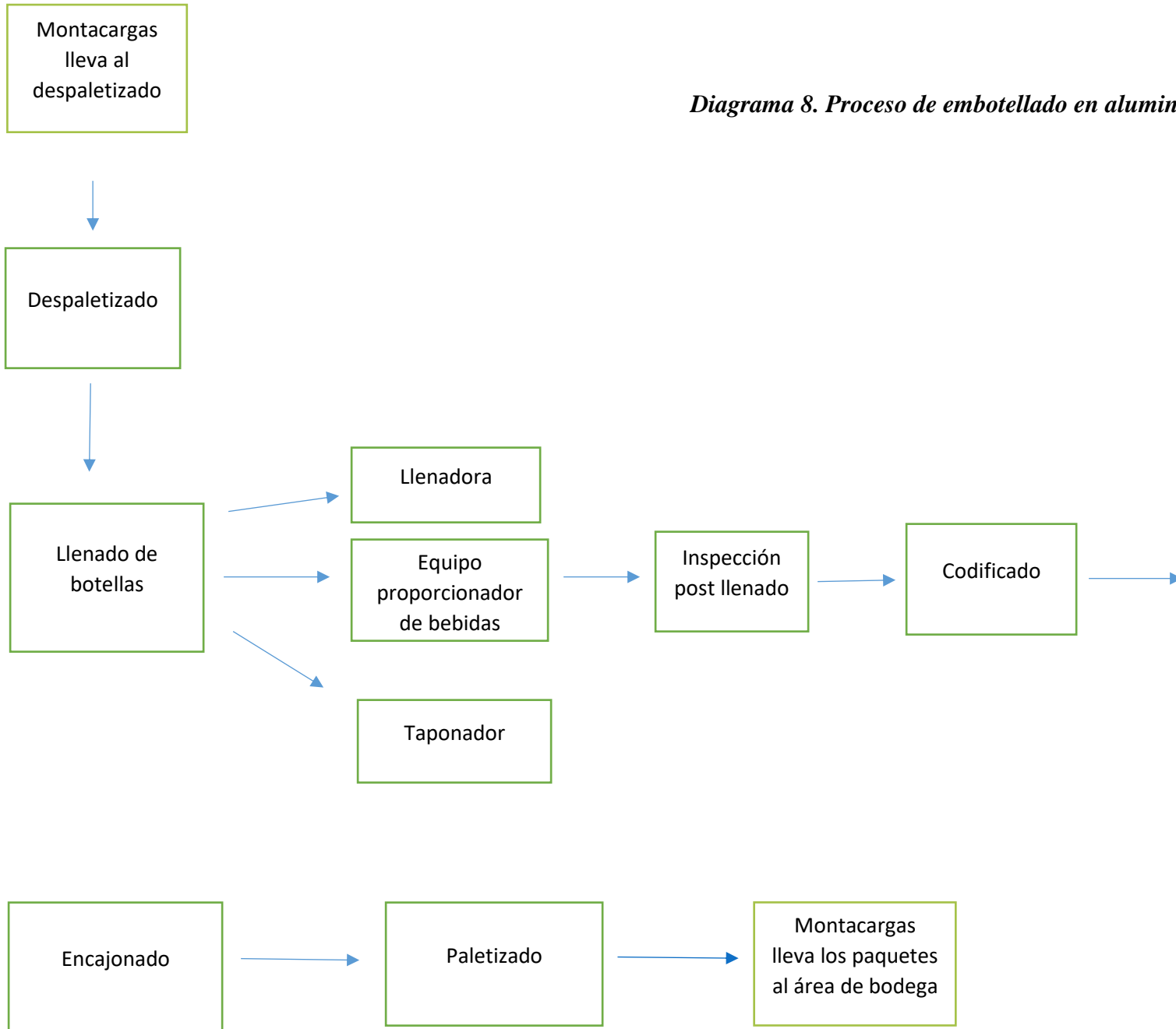
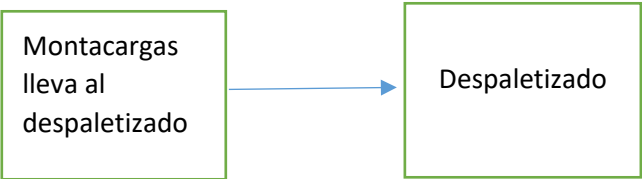


Diagrama 8. Proceso de embotellado en aluminio (latas).

El proceso de producción de la mercancía no retornable es el más largo integrado por 19 trabajadores. Cada uno de los procesos cuenta con un manual de operación. El proceso de las líneas de producción esta subdividido en las siguientes fases:

a) El primer paso es cuando el montacarguista lleva los envases al despaletizado que consiste en separar las cajas de las tarimas provenientes de las bodegas, en este proceso intervienen montacarguistas que forman columnas de botellas vacías, un trabajador que opera la despaletizadora y un auxiliar.

Diagrama 9. Primera fase de la cadena de producción.

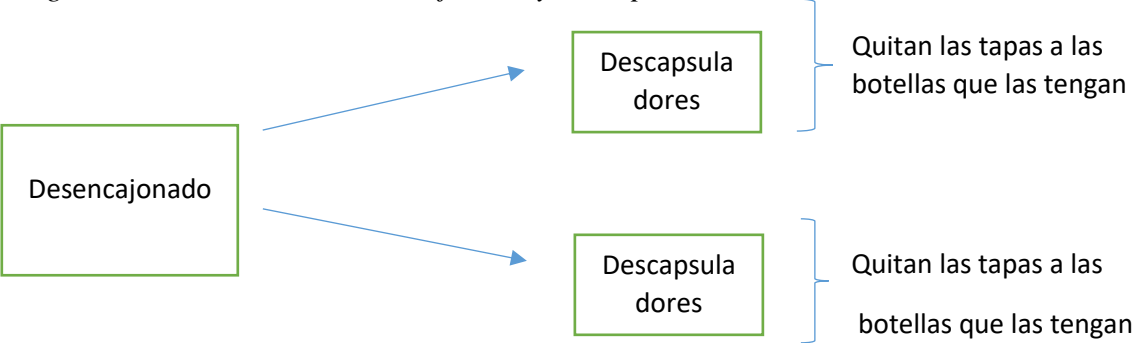


Separa las cajas de las tarimas

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

b) Posteriormente, viene el proceso de desencajonado en el cual se extraen las botellas de las cajas por medio de un sistema neumático y posteriormente se quitan las tapas de las botellas que aún las contengan. En este procedimiento laboran 2 trabajadores, un operador de desencajonado y un auxiliar.

Diagrama 10. Proceso de desencajonado y descapsuladores



Se extraen las botellas por medio de un sistema neumático

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

c) En el caso de los envases retornables continúa el prelavado: por medio de un equipo llamado syncrojet se revisa la limpieza de las botellas para saber si pueden ser reutilizadas, pasando por pruebas químicas y de luminosidad automatizadas que indican si contienen algún contaminante.

Diagrama 11. Prelavado para botellas retornables

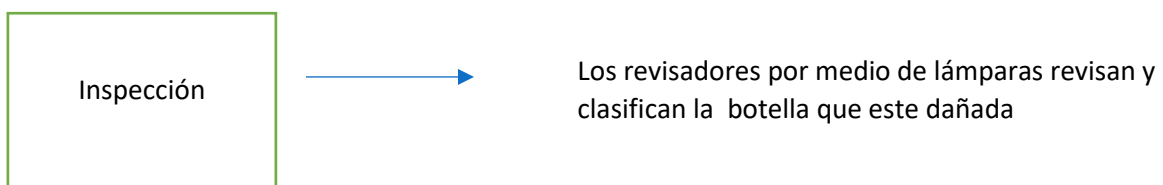


Se retira la botella que contenga contaminantes líquidos o que los haya contenido como por ej. aguarras, gasolina, etc.

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

d) En seguida, se realiza el proceso de inspección visual a cada una de las botellas y se retiran las que estén dañadas, es decir, si se encuentran rotas de la boquilla o con alguna deformidad. En este proceso interviene un trabajador.

Diagrama 12. Inspección visual

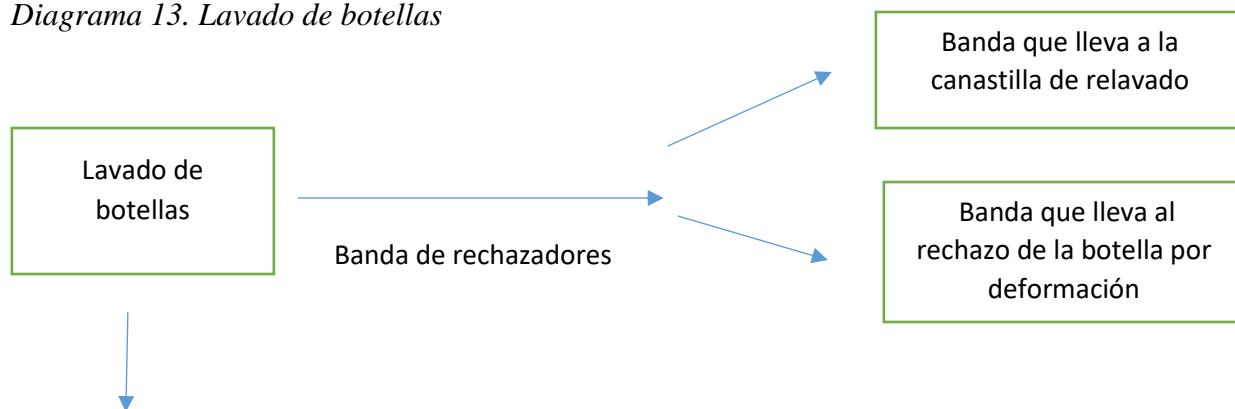


Se realiza una inspección visual a cada botella por parte de los revisadores

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

e) El lavado también es automatizado en él interviene un trabajador que opera la máquina y un auxiliar encargado de recoger las botellas que puedan rechazar en el prelavado.

Diagrama 13. Lavado de botellas

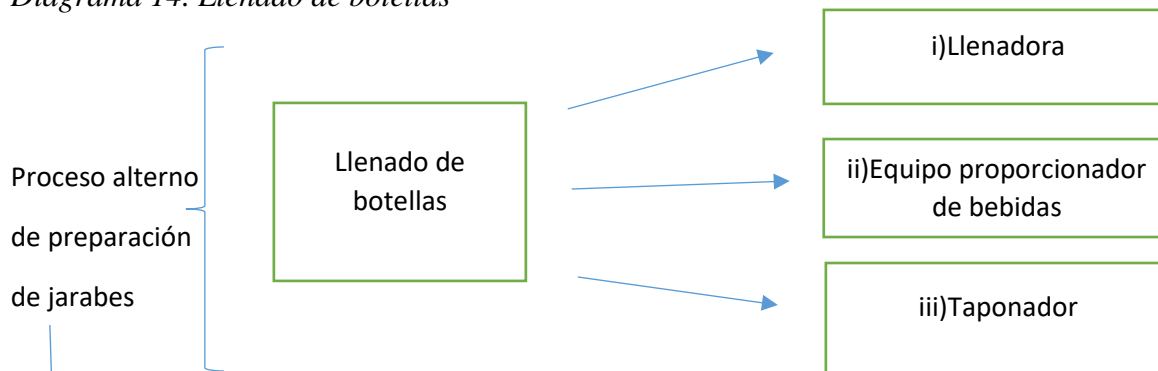


Por medio de una mesa de carga de las botellas son introducidas a una máquina de lavado, al salir de la máquina de lavado nuevamente son montadas automáticamente en la línea de producción y revisadas nuevamente por un equipo automatizado para detectar si contienen algún hongo, o si la botella tiene las condiciones adecuadas pasa al proceso de llenado.

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

f) Dentro de la línea de producción el llenado es también automatizado; en él interviene esporádicamente un trabajador que surta de taparrosas o corcholatas a la máquina y quienes mezclan el jarabe y el azúcar al contenedor de agua proporcionador de la bebida.

Diagrama 14. Llenado de botellas



i) Llenadora.

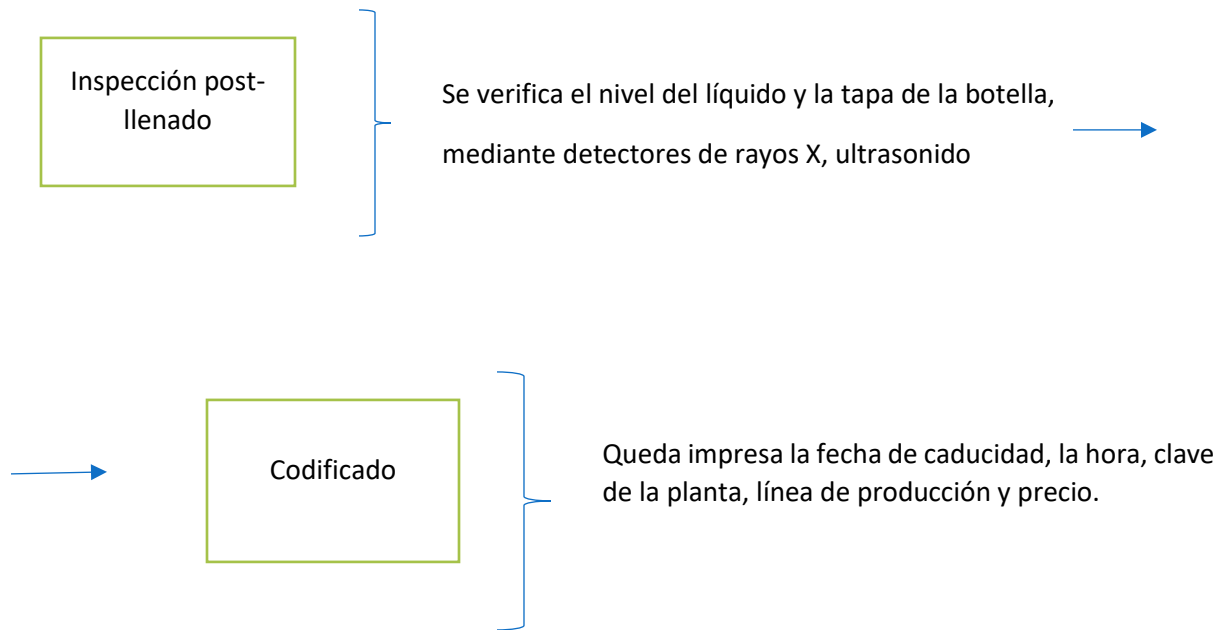
ii) Mezcla el jarabe terminado (agua, azúcar y concentrado).

iii) Taponador/Capsulador. Dos trabajadores meten tapones y cuidan los transportadores.

Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

Diagrama 15. Inspección post llenado y codificado

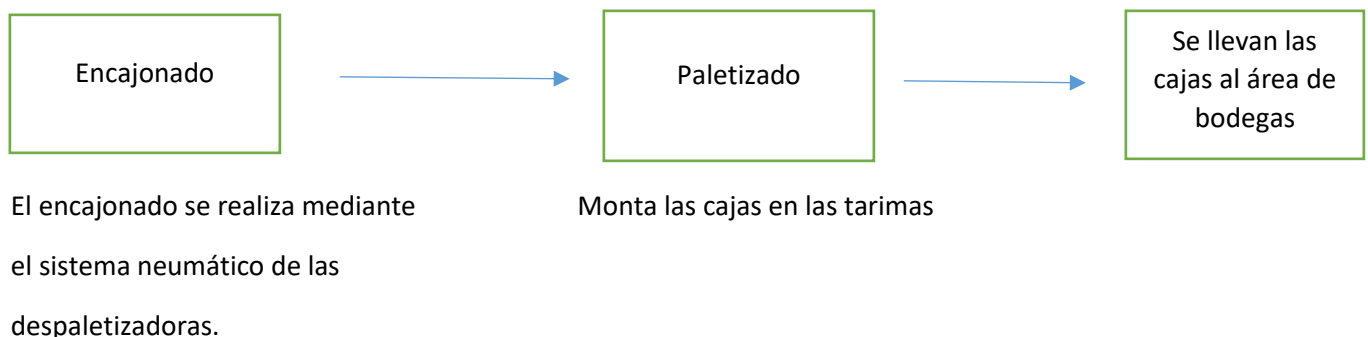
g) La inspección post llenado y el codificado también se llevan a cabo automáticamente.



Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

h) Nuevamente se lleva a cabo el encajonado y paletizado en el que interviene un trabajador que maneja la máquina encajonadora, otro la paletizadora y el montacarguista.

Diagrama 16. Final de la cadena de producción



Fuente: Elaborado con base en el trabajo de campo realizado en las plantas de producción

Adicionales a los puestos que ocupan los operarios y los auxiliares en la línea de producción, otros puestos de trabajo en el entorno inmediato de la línea de producción son: un analista de aseguramiento de la calidad (laboratorista), técnicos de mantenimiento, un supervisor de calidad, un supervisor de producción, un supervisor de mantenimiento, un supervisor de bodega y el operador relevo.

El proceso de producción antes descrito es el más largo de todos los procesos, cuando las botellas no son retornables se agrega el proceso de etiquetado posterior al codificado y se omiten las fases b, c, d, y e. En los procesos de producción de envases no retornables, como se muestra en la figura 4, interviene el operario encargado de la despaletizadora, uno en la paletizadora, uno en el llenador y codificador, otro más en el etiquetador y finalmente el montacarguista. A estos trabajadores se adiciona el supervisor, un ayudante y el operador relevo dentro de la línea de producción.

El embotellado de refrescos de lata es aún más corto y con menor intervención de trabajadores en el proceso directo pues sólo intervienen operarios encargados de un paletizador, despaletizador, llenadora y codificadora (en nuestras visitas a la plantas observamos que estos dos procesos son prácticamente automáticos) empacador y montacarguista, además del supervisor, ayudante y operador relevo que generalmente se encarga de la operación de las máquinas en la hora de comida de los trabajadores de la línea de producción.

En la línea de producción intervienen entre 10 y 19 trabajadores que producen entre 450 000 y 2 300 000 unidades diarias por línea de producción de acuerdo a la capacidad de la maquinaria según la línea de producción que se opere. Las cantidades producidas están previamente vendidas; el flujo en el proceso de producción y distribución es continuo como lo muestra el dicho de uno de los trabajadores:

“en las fábricas se hace lo que ya se vendió, continuamente están cargando los trailers, el tráiler llega y le dan al montacarguista su pedido, sale al almacén y continuamente ya están cargando los trailers, el tráiler llega y le dan al montacarguista, su pedido que traen ellos y en base a fechas es como van cargando, pero el producto no dura ahí ni dos días, lo cargan inmediatamente, incluso hay ocasiones que saliendo de la producción ya están esperando al tráiler” (*Trabajador operativo, agosto 2016*).

La empresa implementa estrategias de organización que le permiten continuar con el crecimiento de su mercado en el mundo, estableciendo los mecanismos necesarios para garantizar la producción demandada, para lograr sus objetivos constantemente adquiere los medios de producción necesarios; en su informe anual la empresa señala que en Filipinas se instaló la línea de embotellado más rápida del mundo con lo que la producción se agilizó cumpliendo con los objetivos organizacionales establecidos para sus filiales, “ser una organización más esbelta, ágil y flexible”. Una de las estrategias que permiten cumplir con estos objetivos es la multifuncionalidad de sus empleados en todos los niveles, por ejemplo,

la rotación periódica de gerentes y directores les permite conocer la organización en su conjunto y realizar múltiples tareas.

La relación entre jefes y subordinados varía de acuerdo con los niveles y el tipo de contrato bajo el que realizan los empleados su trabajo. La relación entre los altos mandos y los empleados de nivel medio contratados directamente por la empresa es cordial, conviven en un ambiente de cercanía al identificarse como parte de un mismo grupo en el cual la comunicación es fluida de acuerdo a las diversas tareas administrativas que desarrollan, las reglas bajo las que ejercen su trabajo son relajadas en el trato entre los miembros del grupo, la comunicación es constante entre ellos lo que permite un trabajo en equipo permanente.

Los empleados operativos de la línea de producción, quienes ejercen el control de las máquinas, son un grupo privilegiado y diferente del resto de los trabajadores operativos pues son contratados directamente por la empresa y tienen acceso a las prestaciones establecidas en un contrato formal otorgado por Coca Cola FEMSA; este tipo de trabajadores son quienes ejercen las órdenes de los niveles medios de acuerdo con las necesidades de producción de la planta en cuanto a variaciones en la producción de sabores o presentaciones. El área de almacén está compuesta por montacarguistas y un jefe de almacén quien designa y le reportan las actividades.

Otro grupo de trabajadores es el que pertenecen a la jerarquía más baja dentro de planta de producción, son los empleados subcontratados por diversas empresas para realizan labores dentro de la cadena de producción dentro de la planta. En la línea de producción los trabajadores subcontratados, son llamados ayudantes, y su función primordial es auxiliar a los operadores ante cualquier problema en la línea de producción que pudiera detener la operación, por ejemplo recoger botellas del suelo y reincorporarlas a las bandas, retirar los envases rechazados del área de producción y contabilizarlos, auxiliar al operador en alguna maniobra. Son supervisados por el jefe de la tripulación y también reciben órdenes de los operadores de maquinaria. Otro grupo distinto de trabajadores subcontratados son quienes limpian el área de producción y los espacios internos de la planta. Los trabajadores dentro del área de producción son subcontratados por una empresa distinta a los auxiliares operativos y distinta a la de los trabajadores de limpieza interna de áreas externas a la producción pero dentro de la planta. Los empleados de limpieza externa de la planta también son trabajadores subcontratados del mismo modo que los empleados de mantenimiento interno y externo incluyendo el área de producción (al realizar alguna reparación donde esté involucrada la albañilería o la plomería excepto el área de máquinas que reciben mantenimiento correctivo o preventivo por parte de los operarios y supervisores contratados por la empresa). Los trabajadores de mantenimiento a la planta potabilizadora de agua, los contenedores o las tuberías son subcontratados por diversas empresas y reciben órdenes directas de los contratistas, de la misma forma que los empleados de seguridad, quienes son subcontratados por empresas distintas encargadas de la seguridad para ingresar a la planta y de los exteriores.

En las plantas de producción es clara la tendencia a la subcontratación bajo el argumento de flexibilización laboral. Los trabajadores contratados por Coca Cola reciben cursos de capacitación constantemente, sin embargo, los trabajadores subcontratados de todas las áreas, incluyendo a los ayudantes de la línea de producción, no son capacitados, cuentan con experiencia previa en este tipo de trabajos que les permite realizar las labores correspondientes. Los trabajadores subcontratados ayudantes de la línea son supervisados y apoyados por sus compañeros subcontratados con mayor experiencia. Los trabajadores en torno la línea de producción y limpieza de la misma se identifican como un mismo grupo aunque sean contratados por diferentes empresas subcontratadoras, obedecen órdenes de quienes identifican con mayor jerarquía, generalmente son los empleados subcontratados que tienen más tiempo laborando dentro de la planta.

El trabajo de cada uno de los grupos participantes en el proceso de producción es supervisado por el subgrupo al que pertenece, el control del trabajo es amplio pues al ser un grupo fragmentado de trabajadores cada una de las tareas es concreta y las labores de los subcontratados son pagadas por trabajo terminado. Esta organización del trabajo es una forma de control pues los trabajadores procuran realizar sus labores para recibir su pago, otra forma de control son los tiempos que propone la demanda del producto, los trabajadores deben tener absoluta disponibilidad de tiempo pues la empresa los puede requerir en cualquier momento.

La comunicación entre los diversos grupos de trabajadores es fundamental y el trabajo siempre se realiza en equipo: los trabajadores operativos de la línea de producción tienen una junta semanal por tripulación en donde comentan y sugieren las formas en las que se podría mejorar la organización del trabajo,

“si se hacen juntas pero son para buscar la mejora continua porque todos tienen el compromiso de detectar si algún proceso se puede mejorar, por decirlo así. En los cambios de las etiquetadoras antes de que nosotros entráramos tenían las piezas regadas y lo que nosotros esa vez propusimos es que tuviéramos un rac o un estante donde estuvieran por niveles, abajo Sprite por ejemplo, o que marcáramos con colores las piezas por ejemplo la azul es de Fanta, y aunque estuviera revuelta tu ves el color, se puede decir que si se trabaja en equipo, pues si todo el tiempo, pues se puede decir que ese es el plus ¿no? porque de hecho todo el tiempo tomábamos el curso de trabajo en equipo multifuncionales, donde todos debemos hacer las funciones de todos” (*Trabajador operativo, octubre de 2016*).

En el caso de la producción es importante para la empresa la mejora continua en la organización del trabajo para que la secuencia en la producción sea lo más ágil posible, si la organización del trabajo es adecuada y los trabajadores operarios que intervienen en el proceso conocen el funcionamiento de las máquinas y la organización de toda la línea la multifuncionalidad opera satisfactoriamente. Cuando se introduce una maquinaria nueva son los trabajadores operativos quienes otorgan la información a la empresa para mejorar los procesos de producción y elaborar los manuales de procedimiento. En el informe financiero Coca Cola FEMSA 2016 se destaca la adquisición de nueva maquinaria, se refieren al equipo

tri block con el cual los procesos productivos se aceleraron en las plantas donde fueron instalados.

En la organización del trabajo se ejercen diversas estrategias que han planteado las técnicas administrativas en las últimas décadas y que han permeado en empresas como la analizada. El pensamiento de Braverman cobra vigencia al percatarnos que la valorización es el resultado de la relación de fuerzas en el proceso de trabajo, por medio de formas de control como la administración y la transformación de los procesos de trabajo.

Relaciones laborales

Otra de las variables que integran la configuración productiva son las relaciones laborales integrada por las relaciones formales entre jefes, subordinados y sindicato. Las plantas productivas están divididas en varios grupos de trabajadores que se distinguen por sus contratos de trabajo. Para efectos de nuestro análisis, como lo hemos señalado anteriormente, los dividiremos en dos grandes grupos de trabajo, los trabajadores contratados por Coca Cola FEMSA y los trabajadores subcontratados por varias pequeñas empresas subcontratadoras.

Los trabajadores contratados directamente por la compañía se subdividen en altos mandos, mandos medios y operativos. Los altos mandos cuentan con todas las prestaciones de Ley y adicionales como seguro de gastos médicos mayores, servicio de comedor y la inclusión en talleres de capacitación otorgados por especialistas en temas relacionados con la administración de empresas impartidos la mayoría de las veces por universidades privadas. Los empleados ubicados en un nivel intermedio son encargados de las funciones administrativas de la planta de producción relacionadas en su mayoría con el área de recursos humanos. Los empleados de nivel medio cuentan con todas las prestaciones de ley y adicionales como el servicio de comedor y caja de ahorro. Los empleados que trabajan en la operación de la producción de la planta contratados por la empresa, los operarios de las máquinas involucradas en la producción, montacarguistas y choferes de camiones que ingresan por la mercancía tienen acceso a las prestaciones establecidas por la ley para los contratos de trabajo directos con la compañía y caja de ahorro.

El segundo grupo de empleados, son los trabajadores subcontratados. Los trabajos ubicados en este rango de contratación pertenecen en su mayoría a niveles de ayudantes operativos dentro de la producción y el mantenimiento de la planta, bajo esquemas de la flexibilidad laboral. No cuentan con ninguna prestación establecida por la ley porque las empresas subcontratadoras los ubican en contratos meramente mercantilizados que las reformas a la Ley Federal del Trabajo en México han permitido, aunado a la ilegalidad de algunas empresas.

Los trabajadores operativos contratados directamente por la empresa son los únicos que se encuentran sindicalizados y representan un veinte por ciento del total de los trabajadores de la planta, por ejemplo, en la planta de Cuautitlán son alrededor de 350 trabajadores y alrededor de 70 realizan funciones en la línea de producción. El sindicato que representa a

los trabajadores operarios está afiliado a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos perteneciente al Partido Revolucionario Institucional, los trabajadores no consideran al sindicato como un apoyo sustantivo en sus labores del trabajo, el sindicato les otorga ciertos beneficios pactados por la confederación como descuentos en restaurantes, un paquete de útiles para sus hijos en edad escolar o juguetes el Día de Reyes, sin embargo, mencionan que el sindicato también ayuda a la empresa en las liquidaciones de trabajadores:

“es un requisito tener sindicato, no es algo que elijas es un requisito, pero también es difícil porque yo fui apoyado por la empresa no por el sindicato, sí, de la CROC yo no estuve a favor porque en lugar de apoyarme me frenaba, un empleado de planta que la soltaban a los 4 o 5 meses y a mí me la soltaron a los dos meses, el puesto de paletizador duraban 2 años, 3 años, cuatro años y no les deban el puesto, y yo al año lo tuve porque yo tenía la iniciativa de cursos, cuando yo me aventaba el curso de esa máquina yo ya la sabía operar y solo era para cubrir el requisito y había los compañeros que decían oye el ya está acá y como si acaba de entrar, pues yo ya tengo tantos años y no me promueven, o el mismo líder sindical me decía: ya te van a dar oportunidad y va sutano o mengano y yo les decía yo estoy trabajando y me decían esto no funciona así, y yo le decía, pues yo sí quiero porque yo creo que solo trabajando es la forma de avanzar, porque luego el sindicato también apoya a la empresa y cuando le toca liquidar esta de lado de la empresa” (*Extrabajador operativo, enero 2017*).

Los trabajadores sindicalizados no se identifican con el sindicato y lo perciben como un requisito de trabajo, el sindicato pertenece a los llamados sindicatos blancos pues no intervienen en las decisiones en detrimento de los trabajadores. En los últimos años las funciones de la empresa han sido subcontratadas paulatinamente, recientemente en el área de almacén en los CEDIS quienes eran los mecánicos de la flotillas de camiones de carga contratados directamente por la empresa, están comenzando a ser subcontratados. Como resultado de la observación a las plantas de producción nos hemos percatado que incluso puestos como el de ingenieros químicos o de alimentos encargados de los procesos de calidad están siendo subcontratados, lo que es un indicativo de que el modelo de subcontratación es el que predominará en los puestos dentro de las plantas de producción y los centros de distribución de la embotelladora.

El sindicato interviene algunas veces en las sanciones internas a los trabajadores o la movilidad interna; sin embargo, son los supervisores quienes proponen a los trabajadores que ascienden, el sindicato está involucrado en otorgar alguna información, en discurso, sobre el mejoramiento permanente de los trabajadores pues junto con ellos discuten en registros llamados “formatos de mejoras”.

El trabajo que se realiza al interior de la planta se ejerce en jornadas de ocho y doce horas. Los operarios trabajan jornadas de 12 horas con las cuales deberán cubrir 48 horas semanales por lo que su jornada abarca 4 días de la semana y descansan 3. La jornada laboral es de 7 de la mañana a 7 de la noche y de 7 de la noche a 7 de la mañana intercalados mensualmente de forma obligatoria, cuando trabajan el turno de la noche la jornada semanal es de 42 horas.

Los trabajadores ayudantes subcontratados de la línea de producción tienen la opción de elegir su jornada de trabajo de 8 o 12 horas, la mayoría de ellos eligen trabajar jornadas de 12 horas porque significa un pago de 240 pesos por jornada trabajada y dos días de descanso, si eligen la jornada de 8 horas descansan sólo un día a la semana con un salario menor por día en jornadas que cubren las 24 horas que les son asignadas para las que deben tener disposición de horario durante el día y la noche. Los laboratoristas trabajan jornadas de 8 horas a lo largo de las 24 horas. Los trabajadores administrativos y altos mandos trabajan jornadas formales de 8 horas durante el día. Los trabajadores de la línea de producción tienen derecho a una hora de comida y/o descanso durante la jornada diurna o durante la noche.

El equipo de trabajo que utilizan los operarios es proporcionado por la empresa o la subcontratadora, el equipo es de acuerdo con las funciones de los trabajadores. En la línea de producción los trabajadores utilizan calzado industrial, cascos protectores, conchas o taponadores aisladores de ruido, cubre bocas, gorro de tela, guantes, lentes y para el manejo de sustancias que pueden ser tóxicas mascarillas. Los empleados de limpieza en el área de producción utilizan el mismo equipo. Los trabajadores de mantenimiento utilizan el equipo de protección de acuerdo a los trabajos encomendados dentro y fuera de la planta. Los trabajadores administrativos utilizan medio uniforme con logotipos alusivos a la empresa. A cada trabajador le proporcionan dos uniformes y las herramientas necesarias para realizar el trabajo.

Aunque formalmente están establecidos los días de descanso, los trabajadores de la línea de producción tienen la opción de prolongar sus jornadas de trabajo si su capacidad física les permite continuar el trabajo para cubrir alguna falta en el personal por incapacidad o vacaciones. La capacitación que la empresa otorga a los trabajadores operativos se da por la mañana, por lo tanto, un trabajador que termina su jornada laboral a las siete de la mañana y opta por seguir capacitándose para ascender en el escalafón debe prolongar su estancia en la planta de producción y volver nuevamente a las siete de la noche, como lo relata un trabajador:

“lo que pasa es que cuando te vas capacitando ya puedes operar cualquier máquina... por ejemplo, había unos que si tronaban o no tronaban porque luego duran dos semanas, pero si había un curso algunos dicen no, yo ya me voy a dormir, si salía a las siete el curso empieza a las ocho, termina a la una o dos de la tarde me iba a mi casa a comer a bañar y me regresaba” (*Trabajador operativo, octubre 2016*).

Dependiendo del tema de la capacitación será la duración que tenga, algunos de los trabajadores hacen el esfuerzo físico que implica para ser considerados por los supervisores cuando exista una vacante de un nivel superior. Los ayudantes subcontratados no reciben ningún tipo de capacitación, el trabajo desempeñado lo aprenden paulatinamente con la ayuda de los trabajadores más experimentados. Cabe destacar que las juntas de trabajo se realizan en los días de descanso de los trabajadores a las cuales es necesario que acudan los trabajadores.

Los empleados son evaluados médicamente dos veces al año, en la revisión les realizan exámenes de laboratorio, ortopédicos y les aplican las vacunas correspondientes. La planta cuenta siempre con servicio médico organizado en tres turnos. En las entrevistas percibimos que aunque se cuenta con el equipo de protección necesario ocurren accidentes relacionados con el trabajo en las líneas de producción.

Perfil de la mano de obra

El perfil de la mano de obra y las descripciones de los puestos de la planta productiva es variable de acuerdo con el puesto que se ocupa, cada uno de los procesos que se realizan cuentan con perfiles específicos que cumplan con las necesidades de la producción y de los empleos en torno a ésta. La educación formal de los trabajadores es acorde al nivel jerárquico que se ocupa. Los altos mandos son personas con experiencia en otros puestos dentro de la misma corporación educados en universidades privadas con amplia experiencia y capacitación constante que les brinda la empresa, generalmente son personas que oscilan entre los 30 y 45 años.

Los trabajadores administrativos son educados formalmente en escuelas públicas o privadas –de reciente creación- cuentan con las prestaciones que otorga la ley, en este segmento de trabajadores es donde es posible ubicar a un mayor número de trabajadoras, generalmente son jóvenes que adquirieron experiencia previa en otras empresas, sus salarios dependen de la función que realicen y oscila entre los 6 000 y 12 000 pesos.

El segmento de empleados que hemos llamado anteriormente laboratoristas, son los encargados de realizar pruebas de calidad a los productos para que cumplan con las normas establecidas por los controles internacionales de calidad. El perfil de su puesto son universitarios con educación formal en ingeniería química, ingeniería en alimentos o biólogos, en su mayoría son jóvenes que cuenta con experiencia previa en la producción de alimentos y bebidas. Los de más reciente ingreso cubren los turnos por la noche y ya existen trabajadores subcontratados en estos puestos, su salario oscila entre los 7 000 y 10 000 pesos.

Los trabajadores montacarguistas cuentan con las prestaciones establecidas por la ley, generalmente son hombres entre 20 y 40 años que cuentan con educación básica, experiencia previa como montacarguistas o trabajadores que ocupaban otro puesto dentro de la empresa y que se capacitaron como montacarguistas. Los horarios de trabajo son en jornadas de 12 horas durante el día o la noche, sus salarios oscilan entre los 6 000 y 7 000 pesos mensuales.

Los supervisores del área de producción, mantenimiento y bodega son generalmente personas que cuentan con educación formal en ingeniería pero existen casos, de acuerdo con la evidencia empírica que recabamos, que ocuparon estos puestos hasta hace muy poco tiempo como producto de su experiencia empírica que adquirieron a lo largo de los años. La tendencia a contratar personal con educación formal hasta en puestos operativos de la línea de producción es ascendente.

En la línea de producción, los operarios cuentan generalmente con educación formal preparatoria, todas las prestaciones de ley, son sindicalizados, jóvenes y cuentan con un salario base y un salario complementario si superan la producción mínima requerida. Su salario oscila entre los 6 000 y 8 000 pesos o superior si cubren turnos. Los operarios deben cumplir con un 90% de la producción estimada para no estar expuestos a una disminución en su bono de productividad.

Los ayudantes de producción subcontratados no cuentan con ninguna prestación, sólo reciben el sueldo de su jornada de trabajo antes mencionado. Este segmento está integrado por hombres y mujeres indistintamente, que oscilan entre los 20 y 35 años de edad. La escolaridad formal requerida es la básica. Los trabajadores de limpieza en el área de producción tienen un salario menor que oscila entre los 4 000 y 4 500 pesos dependiendo de lo establecido por la empresa subcontratista sin ninguna prestación.

En el área de mantenimiento los trabajadores dependen formalmente de diversas empresas subcontratistas que les pagan por trabajos específicos realizados generalmente en el área de plomería, albañilería y jardinería. El rango de edad en estos trabajadores es muy variado de la misma forma que en los encargados de la vigilancia de la planta.

Algunos trabajadores tienen la iniciativa de continuar su preparación formal para poder ascender en el escalafón hacia otros puestos, sin embargo, el agotamiento físico generalmente no se los permite y su carrera dentro de la planta es truncada por liquidaciones (adelgazamiento de la estructura) que provienen de decisiones en torno la implementación de nuevas tecnologías, baja productividad o la incorporación de empresas subcontratistas.

En lo que respecta a los trabajadores ayudantes subcontratados de la línea de producción y limpieza, tienen una rotación elevada pues el entorno en donde se ubican las plantas de producción les ofrecen una variedad de trabajos en las mismas condiciones y no perciben beneficios que los puedan detener en el trabajo realizado, además están identificados con una forma de vida alrededor de zonas industriales que los mantienen, en el sentido bourdeliano, por generaciones inmersos en precarias condiciones, en una zona donde existen lugares geográficos determinados en los que se han establecido subcontratadoras que emplean a trabajadores suministrando mano de obra a las grandes empresas mediante intermediarios y la relación laboral es sólo mercantil.

Tecnología

La utilización de la tecnología en los puestos de trabajo es uno de los componentes de la configuración productiva y en el caso de la planta productiva es fundamental. La tecnología utilizada en la línea de producción marca la pauta del ritmo de trabajo, mientras más rápido corra la banda de producción mayor será el ritmo de trabajo en las funciones operativas, “hay veces que la línea se calibra al punto y corre bien bonito, todo se calibra milimétricamente” (*Trabajador operativo, enero 2017*), este dicho se refiere a que la experiencia de los trabajadores en la línea les permite el conocimiento de la maquinaria de tal forma que les

permite romper records de producción que significan reconocimientos por parte de la empresa y ascensos “yo y mi amigo éramos muy buenos, yo vi todo, yo ajustaba todo y tengo hasta reconocimientos por record de producción. Es al full, es al full el trabajo de todo, de los tiempos, de la máquina” (*Trabajador operativo, agosto 2016*) el trabajo de producción está organizado en su totalidad por la tecnología aplicada en la producción.

El trabajo es realizado bajo el ritmo de la máquina en donde están ensamblados los procesos. Una sola maquinaria es utilizada para embotellar diversos productos:

“se ocupan las mismas máquinas para otros sabores pero se usan diferentes moldes en la misma maquinaria, se cambian las etiquetas y todo el engranaje, pero eso es rapidísimo, sale la última botella de la llenadora y ya están saneando la llenadora, limpiando y ya están preparando el otro jarabe y ya nada más jalando la llenadora ya va de nuevo otra vez, y ya tuvieron que hacer el cambio de las empacadoras, la llenadora es la que te marca el paso, y tú debes de tener todo listo, y sí, te capacitan para que tú puedas” (*Trabajador operativo, agosto de 2016*).

En procesos de producción de flujo continuo, como el referido en esta investigación, la alta tecnología, los medios de producción en combinación con la fuerza humana de trabajo bien capacitada permiten una mayor productividad y con ello una mayor acumulación de ganancias. Así, el trabajo sincronizado de las personas en combinación con la tecnología y el conocimiento de sus instrumentos de trabajo permite la producción constante e ininterrumpida, como se muestra en el dicho de este trabajador:

“incluso llegan a bajar los directivos para ver lo que pasa. Como se radean, si se llega a parar tal máquina llegan a ver qué pasa. Ya después, como yo arreglaba las máquinas, llegaban atrás y te pones a sudar, aparte del calor del ambiente, de la presión y ahí es mucha presión; te quedas impresionado de cuanto se produce en un turno, en una línea, como veinte mil cajas en un turno, cajas de 24 refrescos, una de litro de plástico. Saca 3 refrescos por vuelta y cuando la calibras bien alcanzas las tres vueltas por minuto, no alcanzas a ver el proceso” (*Trabajador operativo, enero 2017*).

La tecnología es el instrumento primordial de la producción, pero en sincronía con los demás elementos, siempre combinados de tal forma que el ritmo sea muy acelerado, como puede notarse en los siguientes comentarios de un obrero:

“por ejemplo la logística te dice que hagan sesenta mil cajas allá y veinte mil aquí y con eso sacamos el pedido de esos 15 días, por ejemplo, y ellos son los que hacen los calendarios. ¿Siempre es el mismo ritmo? Uta sí pero el ritmo es full, siempre es full, sí, no hay un día que baje, hasta cuando hay mantenimiento y se para la planta también es full, el mantenimiento es contra reloj, porque cuando hay una falla en una máquina ¡uy!” (*Trabajador operativo, agosto 2016*).

En este caso la tecnología es un elemento de control sobre el trabajo no sólo en lo referente al ritmo físico del trabajo en la línea impuesto por la maquinaria: al centro de las líneas de producción se encuentran colocados tableros electrónicos visibles elevados que van marcando el número de piezas producidas, la meta del día y la meta y producción acumulada mensual. El tablero indica también a los trabajadores el incremento en su atención al trabajo realizado, para que cada uno de los procesos ensamblados y la tripulación en equipo alcancen el objetivo estimado por el departamento de logística en sincronía con las unidades vendidas previamente.

Los sistemas de incentivos económicos por productividad juegan también un papel importante en la misma: de la misma forma en que se realiza en los CEDIS, en la planta de producción se encuentran colocados monitores donde los trabajadores pueden ir a consultar su salario estimado por día en consonancia con la producción alcanzada pues el salario de los trabajadores está determinado por el sueldo base y los bonos de productividad. Al parecer, esta posibilidad real de consultar fácil y rápidamente los efectos de los esfuerzos extras de los trabajadores en sus ingresos los estimula a redoblarlos o por lo menos a mantenerlos.

Como lo hemos mencionado anteriormente la empresa a nivel mundial procura adquirir medios de producción que le permitan continuar con el ahorro de costos en mano de obra y acelerar la producción por medio de alta tecnología vinculada a la intensificación del trabajo y jornadas laborales extensas.

Cultura laboral y gerencial

En torno a la cultura laboral y gerencial, el tipo de contrato bajo el que se rigen los trabajadores en la planta de producción, determina sus prácticas en el lugar de trabajo y las creencias que tiene sobre la empresa en la que trabajan. En contraste con lo que sucede en los centros de distribución y el corporativo, en la planta de producción existe una percepción diversa sobre la empresa por parte de los trabajadores. Los altos mandos, algunos trabajadores administrativos y trabajadores operativos sienten una plena identificación con la empresa en la que trabajan, tienen una percepción positiva de la corporación y ven su trabajo como un privilegio, se sienten orgullosos de pertenecer al personal de la empresa y se asumen como parte de un grupo, estos trabajadores perciben y excluyen al grupo de trabajadores subcontratados como integrantes de la empresa. La percepción que tienen sobre el segundo grupo de trabajadores es que no realizan funciones determinantes para la empresa, lo expresado por un trabajador contratado por Coca Cola FEMSA ilustra nuestra afirmación: “recoger botellas no creo que requiera capacitación ni mayor importancia ¿verdad? son recoge botellas” (*Trabajador de oficina de la planta de producción, abril 2017*). Los trabajadores con contratos directos de la empresa muestran con orgullo los uniformes que dicen el nombre de la empresa, a diferencia de los trabajadores subcontratados en la línea de producción que tienen uniformes con los colores de la empresa (gris, rojo, blanco) pero claramente muestran el nombre de la empresa subcontratista, por ejemplo, “Malthus”.

Los trabajadores subcontratados en la línea de producción, el mantenimiento interior y exterior, laboratoristas, personal de limpieza interna en la línea, interna fuera de la línea, limpieza externa, trabajadores del área de seguridad asumen su pertenencia a un grupo distinto; la convivencia entre ellos es abierta y solidaria en contraste con la percepción que tienen de los trabajadores contratados por la empresa. Los empleados subcontratados se apoyan en las tareas a realizar, algunos de ellos son contratados por recomendaciones del mismo grupo.

La estética de la planta de producción, de la misma forma que ocurre en los casos de los CEDIS y el corporativo, está asociada con los colores de la marca, los colores que dominan en el interior son el blanco, gris y rojo. Los espacios administrativos alternos a las líneas de producción dentro de la misma nave, no muestran una decoración excesiva. La decoración está compuesta por frases alusivas a la sustentabilidad y los valores de la empresa. Existen espacios para que los trabajadores tomen sus alimentos o descansen durante el tiempo permitido.

Las plantas de producción presentan una estética y arquitectura similar que promueve una sensación de apertura y transparencia al exterior con rejas que permiten observar el movimiento alrededor de grandes naves industriales, sin embargo, cada uno de los movimientos son controlados estrictamente por la seguridad que representa la planta de producción.

La empresa ha planeado espacios determinados para las visitas guiadas a través de los cuales se exaltan los valores de la empresa, los encargados de la llamada “misión positiva” pertenece al área de mercadotecnia. Los principales valores que promueve la empresa son la integración familiar, el cuidado del medio ambiente y la felicidad. Los empleados suscritos a esta área procura presentar una imagen positiva en torno a sus productos, otorgándole al consumidor la responsabilidad en el consumo de los mismos.

Aún con la promoción intensa sobre la imagen de la empresa que se presenta en los espacios de la planta, algunos de los trabajadores subcontratados no tienen una buena imagen de la empresa, no sienten una identificación positiva con la marca, no sienten un compromiso con la empresa y no muestran compañerismo con los trabajadores administrativos, los ven como “los otros”, “esos”, “los escuincles”, aludiendo al grupo al que no pertenecen, del cual algunas veces reciben instrucciones que no obedecen satisfactoriamente o que transgreden en pequeñas acciones como ausentarse brevemente del puesto de trabajo, levantar el tono de voz o realizar las tareas sin mesura.

Los trabajadores subcontratados no conciben con optimismo la idea de poder ser contratados algún día por la empresa, “eso está muy difícil”, “ ¡uy! para que entres”, “así ya no se contrata” (*Trabajadoras operativas subcontratadas, enero 2017*). Los trabajadores subcontratados viven en zonas alejadas a las plantas de producción, en la mayoría de los casos provienen de otros empleos precarios como trabajo doméstico, operarios en maquilas,

ayudantes generales o auxiliares en empleos temporales o como parte de otras empresas subcontratadoras. Los trabajadores ubicados en esta categoría suelen tener hijos siendo adolescentes, lo que los obliga a buscar trabajos que les aseguren un sueldo seguro. Las condiciones en las que viven son precarias y la solidaridad entre ellos es un recurso permanente de sobrevivencia ante situaciones que deben enfrentar en torno a su salud, la educación de sus hijos o la alimentación. Las jornadas laborales prolongadas o su permanencia en el puesto de trabajo son incentivados por la necesidad: “es por la economía”, “si no trabajo, no como” (*Trabajadoras operativas subcontratadas, enero 2017*). La disponibilidad para cubrir turnos las 24 horas, es un requisito por parte de la subcontratadora y un estímulo para los trabajadores de obtener un mayor salario.

En contraste, los gerentes o supervisores de la planta pertenecen a un grupo social de clase media alta, son vistos como “los que mandan” en la empresa, se identifican con su empleo, pasan largas jornadas laborales con la convicción de que traerá un beneficio mutuo para ellos y la empresa y asumen las innovaciones en la organización del trabajo como una forma de afrontar los retos que el mercado y las condiciones externas han impuesto y poder contribuir con el crecimiento de la corporación.

Los gerentes y los supervisores representan una autoridad tácita para los trabajadores, son los encargados de planear acciones que permitan el logro de los objetivos y eso es percibido claramente por los trabajadores, quienes manifiestan la presión y el control que les impone una figura de autoridad. Esto lo notamos, por ejemplo, en los comentarios de una de los obreros que entrevistamos:

“es más tranquilo el ritmo de la noche porque como no hay supervisores, no hay gerentes y la línea va como al ritmo, pero en el turno de la mañana que hay gerentes y supervisores, hay los tiene atrás de ti y cuando una máquina falla, haz de cuenta falla y ahí están todos esperando que arranque y tú estás como estresado” (*Trabajador operativo, noviembre de 2016*).

La figura del gerente marca pautas en la forma en la que se trabaja, sin embargo, no sólo son los gerentes y supervisores quienes contribuyen a aumentar el ritmo de trabajo, la percepción acerca de la imagen que los trabajadores dan de sí mismos a otros trabajadores influye en el ambiente de trabajo y la productividad, tal como lo narró un trabajador: “se manejan siempre los records y ese es el mismo pero lo que quieres es romperlo por el bono, son como piques entre tripulaciones, por ejemplo tal tripulación hizo 20 y bueno pues vamos a hacer 21 para seguir siendo los mejores porque hay como pique” (*Trabajador operativo, agosto 2016*). El reconocimiento de ser un buen trabajador por parte de los pares es simbólico y redituable monetariamente lo que produce un estatus entre los trabajadores operarios que en ocasiones se percibe negativamente pues implica que el ritmo de trabajo sea más rápido o puede percibirse como positivo por la remuneración económica. La empresa se beneficia de esta competencia interna porque al identificar líderes dentro de las cuadrillas los separa y coloca

en cuadrillas que tenga una productividad más baja para aumentar la productividad, como lo narró un trabajador:

“eso de que seas el mejor equipo dura un tiempo porque hay un momento que dicen bueno, tal tripulación tiene fallas con la operación y aquí tienes dos operadores buenos entonces uno y uno se van a otra tripulación, la tripulación si esta buena, balancean un poco con la gente para que todos sean buenos” (*Trabajador operativo agosto de 2016*).

Es significativo que aún con la estructura formal de trabajo preestablecida, la agencia de los sujetos influye en indicadores directos de productividad en una estructura aparentemente rígida, con un ritmo establecido por las máquinas y sin opciones aparentes de cambio.

Principales técnicas administrativas aplicadas en la planta de producción

En la planta productiva el *pensamiento administrativo* se encuentra inmerso en cada uno de los procesos que se realizan al interior de las plantas de producción, como ha sido posible observar, los procesos de producción se encuentran organizados en torno al control de calidad total, justo a tiempo, la administración por objetivos, el cuadro de mando integral y la responsabilidad social empresarial.

Del análisis anterior podemos extraer que control total de la calidad (CTC) es una técnica administrativa que ha impulsado acciones concretas que las gerencias han instaurado al interior de las plantas de producción. Ishikawa (1992) contribuyente destacado de esta técnica, sostenía que se motivaba a los obreros a leer e intercambiar información; a partir de este principio se instauraron los círculos de control de calidad con el fin de estudiar los procesos y no repetir errores incentivando el desarrollo mutuo de los trabajadores, utilizando técnicas de control de calidad en las que participan todos los miembros por medio de intercambio de información y la capacitación permanente de los empleados. Empíricamente hemos constatado que el CTC, está presente y se ha adaptado por medio de las certificaciones requeridas a los productos, como las presentadas en el cuadro 6. Algunos elementos de la técnica que surgen por iniciativa de los empleados o incentivados por la empresa, son las opiniones de los empleados respecto a los procesos de trabajo para obtener determinados resultados. En la teoría del CTC, existe un reconocimiento de que los errores no sólo son cometidos por los trabajadores de los niveles más bajos, sino por los jefes, sin embargo, en la realidad quienes operan e intervienen en el proceso de producción, hasta para acelerar las máquinas, son los trabajadores de la línea de producción y las gerencias han adaptado la técnica estandarizando procesos que deben servir, según las gerencias, para no cometer errores. Al producir un bien “alimenticio” la empresa requiere que la técnica funcione, sin embargo, hay una multiplicidad de casos documentados de errores en la producción; consideramos que estos casos pueden ser producto del agotamiento físico de los trabajadores al cumplir con largas jornadas de trabajo para obtener un salario con el que puedan sobrevivir,

por lo que aún con las adaptaciones de la técnica por parte de la empresa, existen otros factores que entorpecen su aplicación tal como lo dice el pensamiento administrativo.

El sistema justo a tiempo es otra técnica administrativa presente en la forma de organización del trabajo, una de las propuestas fundamentales que hemos podido constatar es la producción sin inventario donde los almacenes de materias primas y productos terminados son prácticamente inexistente para reducir los costos de la empresa. Como lo hemos mencionado anteriormente la organización de la empresa es un engranaje que permite la intercomunicación entre los CEDIS, el corporativo y las plantas de producción que permiten la condición de cero inventarios atendiendo la demanda cambiante de los productos, basado en la producción en el momento preciso, la autoactivación de la producción y la fabricación específica del producto previamente demandado.

Otras de las técnicas propuestas por el Justo a Tiempo, como lo mencionamos en el primer capítulo, (citando a Onho por Coriat, 2011) y que funcionan al interior de la planta de producción es que se introdujo una regla, que consiste en colocar todos los insumos en una carretilla que deberá contener lo estrictamente necesario, en caso de algún desfase se detiene la producción, además de la introducción de medidas y dispositivos para la prevención de errores, como lo ilustra nuestro entrevistado:

“teníamos nuestras herramientas propias, gavetas de herramientas propias, no había de que préstame, cada quien tenía su equipo y el trabajo en equipo era el que funcionaba” “Es que nos capacitan como mecánicos industriales, el mantenimiento preventivo y correctivo, por ejemplo, que se rompe una cadena, las catarinas, se desajustan sensores, cosas así como bien específicas, por ejemplo lo que es la transmisión, porque todas las máquinas tienen transmisión, que es el mecanismo que hacen que funcionen; entonces, si se daña alguna parte es la que tienes que cambiar en el correctivo pero generalmente son mantenimientos preventivos donde tu vas checando las piezas y las cambias antes de que se descompongan” (*Trabajador operativo, agosto 2016*).

Como lo menciona Coriat (2011), esta técnica permitió introducir la descentralización de algunas tareas e integrar el control de calidad. Este sistema permitió innovar en las técnicas de planificación y optimización en la fabricación haciéndose de abajo hacia arriba partiendo de los pedidos y los productos ya vendidos; el flujo de la información va de abajo hacia arriba lo que permite “cero existencias”; la información fluye por medio de carteles con las indicaciones necesarias sobre los pedidos y las entregas y la reasociación de tareas. Desde la administración se dice que el sistema JAT se impuso a los proveedores y se perfeccionó hasta lo que hoy se conoce como la administración de la cadena de abastecimiento lo que permite disminuir los costos eficientemente en la empresa (George, 2005), introduciendo la técnica *kaizen* que se tradujo como mejora continua, el *pokayoke* para estandarizar los sistemas de ensamblaje y el *empowerment* delegando el poder en la línea de producción y responsabilidades a los niveles más bajos de los trabajadores.

Las dos técnicas administrativas anteriores se identifican generalmente con el toyotismo, ésta organización del trabajo es una de las que hemos identificado al interior de la empresa en consonancia con relaciones laborales flexibilizadas y perfiles recalificados de mano de obra. La técnica JAT, en su conjunto ha tenido adaptaciones en el suministro de insumos; los trabajadores subcontratados juegan el papel de suministrar insumos a la línea de producción tomando el papel de herramientas para que la línea de producción funcione. Queremos destacar que los suministros de materias primas y otros elementos que componen el producto, se obtienen con plena cooperación de los proveedores, como lo indica teóricamente la técnica, porque la misma empresa es dueña de toda la cadena de producción y el agua, su principal materia prima, es otorgada por el Estado mexicano sin restricción. Sin el recurso mencionado, el JAT no funcionaría bajo el nivel de demanda de producto que la empresa tiene por lo que la empresa ha implementado estrategias como la RSE para continuar asegurando su materia prima esencial.

Otra técnica administrativa cuya aplicación encontramos en la planta de producción es la reingeniería de procesos. Propone cambiar los métodos tradicionales que se mantienen en las empresas con implicaciones que ocurren dentro de las plantas productivas estudiadas. Hamer y Champy (1995) los creadores de esta técnica, consideran que el problema en las organizaciones es la estructura de los procesos al interior de una organización y para rediseñar la organización se destacan recomendaciones en torno a que varios oficios se combinan en uno, a los trabajadores se les asignan diversas funciones; los trabajadores toman decisiones ante situaciones específicas del trabajo, los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después no se impone la linealidad; los procesos tienen múltiples versiones; el trabajo consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes; se reducen las verificaciones y los controles, se cambia por controles globales; existe intercomunicación entre departamentos y para solucionar procesos. La reingeniería en el sentido de Hammer y Champy (1995), está asociada a cambios grandes que atraviesan la organización, son cambios radicales en la totalidad del cuerpo organizacional; sin embargo, con el paso del tiempo la reingeniería de procesos se ha asociado a pequeños o medianos procesos de reestructuración en áreas concretas del cuerpo organizacional. En este sentido, en nuestra investigación identificamos a la reingeniería de procesos con las concepciones actuales de dicha técnica.

Los trabajadores de las plantas de producción se capacitan para poder ejercer diversas tareas en caso de que así lo demande la empresa y puedan desempeñar diversas funciones, también están capacitados para enfrentar situaciones de contingencia que se puedan presentar dentro de la planta de producción tomando decisiones que requiere el trabajo en producción; respecto a la linealidad aunque el proceso de la línea de producción es rígido, los trabajadores al ser multifuncionales pueden desarrollar otras funciones diversas dentro de la línea y apoyar el proceso de producción, aunque formalmente tienen puestos fijos, en la práctica pueden desempeñar múltiples tareas para agilizar el trabajo, como lo ilustró un trabajador:

“depende mucho de cómo tú operador intervienes en el proceso, es automatizado el proceso sí, pero por ejemplo las botellas se transportan en un transportador pero si se atora en un punto, tu como operador tienes un ayudante general, por decirlo así en 20 metros de transportador se atora en tres puntos la botellas, si tú te esperas a que él vaya a los tres puntos va a ser más tardado que si tú lo apoyas, lo ayudas y en friega te regresas a tu máquina y sigues produciendo y hay gente que no hace eso, con el montacargas, por ejemplo, el montacarguista tiene que abastecerte de tarimas para que hagas los pallets y por ejemplo no sé en ese momento fue por más tarimas o al baño, en ese momento *alomejor* no hay tarimas, pero si tu apoyas a poner esas tarimas agilizas el proceso a que si estas parado y esperas al que el otro lo haga porque al final no es tu responsabilidad pero si te esperas a que el otro lo haga tu podrías estar justificado, pero si te apuras es donde agilizas el proceso y es donde al final tu estas teniendo un beneficio” (*Trabajadoroperativo, agosto 2016*).

Adicionalmente, la empresa está introduciendo una nueva organización del trabajo con los trabajadores subcontratados porque se insertan en un proceso que ya existía y del que forman parte importante, la labor de los trabajadores ayudantes es importante porque su trabajo contribuye a que la línea de producción no se detenga. Hammer y Champy, creadores de la reingeniería (1995) proponen a las empresas cambiar métodos tradicionales que se mantenían y reinventar las compañías donde las medidas de desempeño se miden por resultados y no sólo por actividades desempeñadas, los criterios de asenso se establecen en función de las habilidades que el trabajador pueda desempeñar. Estos parámetros la empresa los ha instaurado desde los niveles directivos hasta los operativos. La técnica se adapta a las necesidades que se le presenten a la empresa. Claramente podemos observar que la tendencia de la subcontratación obedece a factores externos que colocan a la empresa ante la problemática de mantener la rentabilidad fijada por los accionistas y la primera estrategia que adoptan es el despido de personal o la subcontratación de los procesos, permitidos por la ley o por las autoridades. Los trabajadores son los primeros afectados al poner en práctica ésta técnica, incluso se han adaptado a condiciones de vida precarias y a las reglas que las empresas les imponen. Una contradicción que pudimos observar en la realidad es la forma en que los trabajadores viven tal situación con normalidad y admiran la empresa en que trabajan a pesar de ser trabajadores subcontratados, consideramos que la alineación del trabajo en el sentido marxista es una explicación ante estos hechos aparentemente contradictorios.

Otra técnica observada en la planta de producción es la administración por objetivos, como instrumento de evaluación es aplicada de forma permanente, todo el trabajo realizado se mide por objetivos alcanzables incluso el salario se determina en función de las metas propuestas, esta técnica se ejerce en paralelo con el cuadro de mando integral, propuesto por Kaplan y Norton (2001), en el que las tareas cotidianas de los empleados van encaminadas con la visión y estrategia de la empresa y cada uno de los indicadores es medible y están previamente asignados a las funciones de cada trabajador, esta técnica tiene como principio hacer que la estrategia sea un proceso continuo de cada una de las partes que componen la organización,

hemos comprobado que las tres áreas que componen esta organización son un engranaje perfectamente calibrado para que no se detenga su funcionamiento.

En el caso de las plantas, la responsabilidad social empresarial es una práctica asociada permanentemente a las estrategias de mercadotecnia, las acciones que se realizan en este sentido son relativas a la promoción de una imagen positiva de la empresa asociada a los valores que en capítulos anteriores hemos tratado acompañados siempre de una estética identificada con la marca. La imagen que la empresa proyecta es fundamental para el consumo de sus productos y la compañía ha utilizado y adaptado esta práctica para continuar asegurando su mercado y la posesión de la materia prima fundamental que es el agua.

Las técnicas administrativas que se implementan en la organización, en los diversos componentes de la configuración sociotécnica, han definido las estrategias que la empresa ha ejercido para obtener los objetivos monetarios de la organización, sin embargo, la subcontratación es una de las principales estrategias para sostener la acumulación de la corporación; dicha práctica comenzó con actividades en torno a funciones secundarias de la planta, no obstante, se ha extendido al proceso central y a trabajos que requieren mayor calificación con tendencia a extenderse a otras áreas de la empresa imponiendo mayor precarización a los trabajadores.

Configuración productiva de los centros de distribución y las técnicas administrativas

La organización que conforma nuestro objeto de estudio está catalogada dentro de las empresas más grandes en México, con evidencia tomada de la revista Expansión sobre las empresas más grandes del país la ubican en el décimo tercer lugar con una utilidad neta de 10 966.2 millones de pesos (2016). El objeto de estudio lo hemos segmentado en tres grandes divisiones: el corporativo, el área de producción, y la distribución y ventas del producto. En este apartado haremos referencia a la distribución y ventas del producto. Para realizar el análisis consideramos la distribución y ventas en el centro del país –Cd. de México y zona conurbada- pues representa la mayor concentración de consumidores de refrescos y aguas gaseosas además de ser la más grande embotelladora de refrescos en México y en el mundo²¹. En el Valle de México y la zona conurbada se ubican 20 centros de distribución encargados de la distribución y venta de los todos los productos elaborados por la empresa embotelladora a todo el Valle de México y la zona conurbada, 4 plantas de producción y el corporativo.

En primer término, nos referiremos a la construcción social de la ocupación y posteriormente analizaremos las características que componen la configuración productiva en el marco del concepto ampliado de trabajo, además de identificar las técnicas administrativas que se utilizan en los procesos de trabajo.

Caracterización del trabajo de prevendedores y vendedores

La compañía es una empresa que produce y distribuye productos de alto consumo en el mercado de bebidas, la demanda por parte de los consumidores sobre su producto principal es elevada. Ante las modificaciones a leyes mexicanas relacionadas con el consumo de azúcar y el desarrollo económico de los últimos años en la economía mundial la empresa ha tenido que desarrollar estrategias que le permitan crecer financieramente para cumplir su fin último que es la obtención de ganancias. Para cumplir su objetivo primordial la estrategia de la empresa se ha basado en la compra de empresas regionales productoras de bebidas y la reorganización de algunas formas de operación de la empresa. Lo anterior, aunado a la naturaleza del producto al ser perecedero fuerzan a la empresa a tener una coordinación casi perfecta entre los diversos componentes y por lo tanto una especial atención en los procesos de trabajo. En este apartado centramos la atención en dos funciones que demandan trabajadores con características singulares para realizar la parte final del proceso que es la venta y distribución: los prevendedores y vendedores. Las características de estos dos puestos de trabajo los insertan dentro de los trabajos no clásicos por las implicaciones que tiene su labor cotidiana, enmarcada por una construcción social específica que implica reconocer el peso que ejercen las estructuras sobre los actores de la ocupación sin dejar de reconocer la importancia de la subjetividad. Este análisis parte también de la concepción ampliada de

²¹ El dato fue obtenido del portal electrónico de Coca Cola FEMSA <http://www.femsa.com/es/negocios-FEMSA/coca-cola-FEMSA>

trabajo en la que se presentan características propias de los trabajos no clásicos (De la Garza, 2011), los cuales es posible caracterizar a partir de la intervención de un tercer participante en el proceso de trabajo y no sólo la relación entre el trabajador y la empresa; además, son trabajos desterritorializados y en este caso con un alto contenido simbólico aun tratándose de un producto objetivado. En el caso del producto que se vende y comercializa atiende un aprecio social que ha generado patrones de consumo elevados. En el caso de los productos con los que se trabaja tienen un alto componente subjetivo.

En este apartado nos referiremos a dos procesos de trabajo que son parte importante de la estructura de la empresa embotelladora, en primer lugar analizaremos el proceso de ventas para después referirnos al proceso de distribución. Estos dos trabajos son realizados a partir de los centros de distribución ubicados estratégicamente en el centro del país. Dentro de la Ciudad de México y la zona conurbada existen 20 centros de distribución concentrados en la organización de la venta y distribución de los productos elaborados por la empresa, el único producto que es distribuido de forma independiente en algunas zonas, respecto a las bebidas gaseosas y los jugos, es el agua Ciel.

a)Prevendedores

El objeto de estudio lo abordaremos en orden de escala jerárquica de acuerdo a la clasificación interna de los trabajadores. Los trabajadores que realizan el proceso de ventas son llamados prevendedores, aunque son realmente quienes hacen la venta de los productos. Para acceder al puesto es necesario contar con la formación preparatoria. Las personas que ocupan este puesto de trabajo generalmente tienen experiencia previa en ventas y es visto como un rol importante por parte de la empresa y de los trabajadores. A pesar de ser contratados como personal de confianza, en la práctica son pocos los trabajadores que ocupan este puesto y que previamente hayan sido repartidores, el escalafón anterior al de prevendedor. Esta función tiene un alto índice de rotación, pues a los trabajadores se les exige alcanzar elevados niveles de ventas requeridos por la empresa, previamente concebidos desde las finanzas del corporativo en torno al lanzamiento de nuevos productos al mercado, el incremento de la venta de determinadas marcas y mantener los niveles de ventas de algunos productos ante el aumento de los precios o precariedad en el mercado de consumo. La elevada rotación de personal en el puesto se evidencia en las entrevistas realizadas, en las páginas web de reclutamiento de la empresa y en los anuncios para el mismo fin constantes en las entradas de los centros de distribución. Por ejemplo, uno de los prevendedores entrevistados dijo: “es muy rotable nuestro puesto y son muy pocos los compañeros que duran... conozco compañeros que llevan quince años pero son muy contados, muy muy contados, no aguantan el ritmo de trabajo. Es mucha la presión la que manejan, la empresa tiene un pago de nómina muy muy bien pero tienes que cubrir muchas, muchas cosas” (*Prevendedor, enero 2015*).

El ochenta por ciento de los trabajadores que realizan el trabajo son hombres que no rebasan los 40 años de edad y cuentan con habilidades básicas, el hecho de que sean trabajadores jóvenes es reflejo de la alta exigencia física del puesto de trabajo. La facilidad para interactuar

y relacionarse con las personas, es el requisito primordial para realizar su trabajo pues se conciben y son parte esencial de las ventas e imagen de la empresa. Un alto porcentaje de los prevendedores son los encargados de la manutención de su familia y les parece un puesto atractivo donde se ofrecen bonos de productividad y las prestaciones de ley, pero no el contrato de planta ni seguro de gastos médicos mayores. Conciben a la empresa como una empresa importante y benevolente a pesar de ser un trabajo al que destinan la mayor parte de su tiempo pues la jornada laboral es regularmente de 12 horas. La concepción de la importancia que tiene su trabajo está presente en la capacitación que les brinda la empresa en donde la motivación hacia el trabajo que deben realizar siempre aparece en los discursos de los jefes y la idea constante de ser los representantes de una gran empresa.

La identificación social con los productos que elabora la empresa es elevada y determina características estructurales importantes. En México la implementación del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios a la industria refresquera significó una pequeña disminución en el consumo de refrescos y obligó a la empresa a incorporar estrategias mercadológicas para aumentar el consumo de aguas saborizadas, aguas sin sabor, leche y reestructurar algunos procesos de distribución y ventas como el del agua Ciel, sin embargo, en sus tareas cotidianas los trabajadores prevendedores y vendedores no percibieron un cambio significativo en la carga de trabajo salvo en un periodo de dos semanas.

Los prevendedores ofrecen más de 200 productos, entre los que se encuentran aguas, leche, jugos y gaseosas en diversas presentaciones, promocionadas y vendidas a diversos tipos de clientes que van desde puestos callejeros, pasando por tiendas minoristas o mayoristas por lo que la diversidad de actores con los que interactúan es determinante para realizar su trabajo, pues tratan con personas con diversos hábitos en espacios geográficos que varían de acuerdo al nivel de consumo, distribución de espacios de venta y niveles socioeconómicos de los consumidores distribuidos en forma distinta. Las características mencionadas demandan habilidades, como el conocimiento del territorio por parte del prevendedor y una facilidad de trato con los clientes para introducir el producto a los espacios donde las bebidas finalmente serán compradas por el consumidor final. Para el prevendedor su cliente es el penúltimo eslabón de la cadena antes de terminar el ciclo.

Las funciones que realizan requieren habilidades polivalentes quizá mínimas en el grado de concepción pero constantes en la ejecución de lineamientos relacionados con estrategias de mercadotecnia, el impulso a las ventas y aptitudes destacadas en el trato a las personas.

Se puede aplicar a este tipo de trabajo lo dicho por De la Garza: “el valor no es algo físico sino resultado de un tipo de relación social de producción, encaminada a generar mercancías, que si no se venden su valor no se concretiza. Es decir el valor de una mercancía de acuerdo con la teoría del valor trabajo depende de la cantidad de trabajo incorporada a la misma, pero también de que ese valor sea sancionado socialmente en un mercado” (2011, p. 308).

En esta ocupación no sólo intervienen los agentes externos en el proceso de trabajo del prevendedor, en su labor diaria también hay intervención de múltiples actores dentro de los centros de distribución en los que pasan poco tiempo de su jornada laboral; sin embargo, los determina la presión ejercida por sus pares y los jefes. Los prevendedores sostienen una relación constante con sus jefes, llamados jefes de ruta, pero también la tienen con secretarías, mecánicos, personal de mantenimiento, bodegueros, vigilantes, personal de recursos humanos u otros compañeros de diversas rutas y los repartidores con quienes se relacionan y comparten el trabajo en la calle, pues desarrollan el trabajo en espacios geográficos similares.

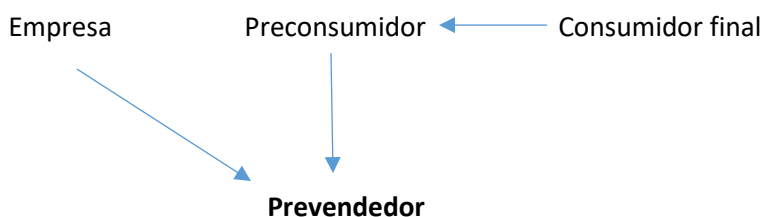
Como lo mencionamos anteriormente, las funciones que realizan los prevendeores son parte del trabajo no clásico pues su trabajo es en su mayor parte abierto a la contingencia y a una multiplicidad de actores intervinientes al realizarse en la calle. Aunque el trabajo lo realizan con clientes específicos en espacios pre programados para visitar, los prevendedores se enfrentan a diversas situaciones que pueden ocurrir en el territorio por el que se desplazan durante la jornada laboral. En este tipo de trabajo se presenta una relación triádica porque en el proceso de trabajo los clientes juegan un rol fundamental al ejercer presión en el trabajo de los prevendedores lo cual influye sus acciones. En primer término, en el tipo de trabajo que estamos describiendo, el cliente del prevendedor son generalmente los dueños de las tiendas a quienes se va a vender el producto, aún antes de que el producto de este proceso sea consumido por un segundo agente o cliente final; son parte del proceso de trabajo que los prevendedores realizan interactuando con actores que parecieran ser ajenos al proceso de ventas pero que intervienen de forma determinante en el proceso de construcción de la ocupación pues representan las presiones estructurales del mercado presionando a la empresa y por ende a sus trabajadores para satisfacer el consumo del mercado que en este caso es altamente demandante representado por el preconsumidor y el consumidor final²². Estos actores lo hacen un trabajo de alta demanda. El producto más antiguo de la marca, el refresco, es el que impulsa las ventas y genera una presión estructural en la cadena de consumo, tal como lo muestra el testimonio de un tendero: “la gente lo busca, lo necesita porque se ha convertido en un producto de la canasta básica, casi por lo regular compran un refresco y un producto de la canasta básica”, “luego en la mañana prefieren llevarse Coca que leche”, “si yo no vendo Coca no vienen a mi tienda” (*Tendero, abril 2015*).

Recientemente la empresa ha tenido que modificar su sistema de distribución de algunos productos por la alta demanda, por ejemplo, la distribución de Ciel se separó de los otros productos de la empresa en el Valle de México y la zona conurbada y se redistribuyeron las rutas en los centros de distribución. El tercer agente que interviene en el proceso que son los actores llamados preconsumidor y consumidor final nos dan una relación triádica o en este caso cuádruple en la que tres estructuras presionan determinantemente al trabajador, pues la

²² A partir de ahora nos referiremos a dos categorías la primera será *preconsumidor*, en referencia al dueño de la tienda que es el cliente directo del trabajador pre-vendedor y al *consumidor* final que es el cliente de las tiendas minoristas o supermercados que ingiere el producto al final de la cadena.

empresa, el preconsumidor y el consumidor final presionan al vendedor para agilizar los procesos, aunque de forma directa la presión es del preconsumidor dentro del proceso de trabajo. Es decir, la presión del consumidor final es indirecta, a través del preconsumidor (Vid. Diagrama17)

Diagrama 17. Presiones directas e indirectas al prevendedor



Fuente: Elaborado con base en las entrevistas realizadas a trabajadores de la empresa

El mercado en México está ganado por la empresa y tiene tiendas minoristas exclusivas como parte de la corporación como la cadena de tiendas OXXO. Dentro de las funciones de los prevendedores está el procurar que los establecimientos cuenten con el mobiliario de la empresa que también es producido por la corporación a través de IMBERA. Otra función es colocar toda una serie de apoyos a la estrategia de mercadotecnia que van desde todo tipo de anuncios publicitarios hasta ofrecer combos para los clientes que estimulen el consumo.

Una segunda característica de este tipo de trabajo es la desterritorialización, pues el trabajo se realiza en la calle, en las rutas que les son asignadas a los vendedores por parte de los jefes de ruta, lo que significa la intervención de agentes externos en un espacio productivo distinto al tradicionalmente asignado en un trabajo tradicional, lo que se traduce en un trabajo abierto a la contingencia y multiplicidad de actores intervinientes (De la Garza, 2010). Por ejemplo, en el caso de la desterritorialización la regulación del trabajo puede ser explícita o implícita y nos brinda elementos para ser analizada también como “construcción entre actores que se mueven en estructuras que los constriñen pero dan sentido a su situación, negocian o no, interaccionan” (De la Garza, 2010,6). En el caso del tipo de trabajo que estamos analizando la regulación del trabajo ocurre en el espacio abierto, en las calles, ante lo que han implementado en la empresa formas de control para los trabajadores, sin embargo, ocurren situaciones en las que la interacción con los habitantes del lugar y todas las implicaciones que tiene la movilidad en una gran ciudad, como tráfico, manifestaciones, accidentes, delincuencia, clima, etc., condicionan la forma en la que realizan su trabajo. En el caso de los prevendedores de la empresa estudiada situaciones como las anteriores y los espacios asignados para la venta influyen en los medios con los que cuentan para realizar su trabajo, determinan si será caminando, en automóvil o en motocicleta, estas condiciones influyen en

la relación con la movilidad en el espacio y por lo tanto en el horario de la jornada laboral, pues la movilidad que tienen está determinada por la forma en que realizan la preventa.

Otra característica presente en el trabajo no típico es la producción de símbolos y aunque no es este el caso de una producción específicamente simbólica pues el producto es objetivado, en una parte del proceso de trabajo de los prevendedores intervienen interpretaciones simbólicas por parte de los actores que interaccionan en la ocupación de prevendedor. Una de las funciones en la labor del prevendedor es la creación simbólica para realizar la labor de ventas y el convencimiento del cliente. Las habilidades desarrolladas por el trabajador en el proceso de ventas son esenciales aún con la estandarización que la empresa ha intentado hacer sobre esta interacción. Convencer en el lugar al cliente acerca de un nuevo producto y realizar el contrato de venta en el mismo espacio es un elemento simbólico que significa valor para la empresa, donde el trabajo físico es importante pero el trabajo intelectual que el vendedor hace con los clientes es decisivo para que se realice el consumo final y la venta que significan las utilidades de la empresa.

El producto final de este proceso de trabajo es objetivado sin embargo, en la construcción social de la ocupación influyen elementos simbólicos en los consumidores del producto, la presión que tiene el prevendedor por parte de la estructura es construida por un proceso interviniente simbólico que contribuye a edificar identidad con la empresa, con la marca, con sus productos, en donde los sujetos que intervienen, los pre-vendedores, los preconsumidores, los consumidores finales, están influidos por la creación de sentidos vinculados con la estética de la marca. Así por ejemplo, un tendero expresa el sentido estético que les provoca el producto haciendo referencia a campañas publicitarias: “Mi tienda se ve más bonita si me la pintan de rojo”, “a veces los combos traen los ositos” (*Tendero, abril 2015*), haciendo referencia a los anuncios mercadológicos a final del año o a los “combos” que la empresa introduce para estimular el consumo y que los prevendedores son encargados de introducir y mediar entre el preconsumidor, el consumidor final y la empresa.

En los siguientes comentarios de consumidores se puede notar que las emociones intervienen a favor o en contra del prevendedor por el enojo que le puede producir a un cliente el incumplimiento de una promoción; se muestra el descontento ante una falla en las promociones de la empresa y un ejemplo de agradecimiento e identificación con la misma empresa: “Porque no celebras que eres una empresa corrupta, estafadora, que no entrega los premios de sus promociones porque yo sí gane legal un premio y no me diste mi smart phone” (*Consumidor final, Facebook, 2015*), o sentimientos gratos: “Mmmmmm k Rica mi coca cola. La amoooo”, “es genial su diseño y concuerdo la botella de plástico jamás se compararía con estas bellezas de vidrio” (*Consumidores finales, Facebook, 2015*). Los ejemplos indican que las construcciones de los sujetos influyen en las presiones estructurales del mercado e influyen o condicionan el trabajo de los prevendedores; estos factores intervinientes también pueden estar relacionados con estructuras más formales como el nivel socioeconómico de la zona en la que se realiza el trabajo, pues para el vendedor significa menos empeño en el

convencimiento del tendero para adquirir nuevos productos y para cumplir con los objetivos planteados por la empresa que se traduce en número de ventas realizadas por el prevendedor, producto de su trabajo.

b) Vendedores

El otro puesto de trabajo al que haremos referencia es el de repartidores, reconocidos formalmente por la empresa como vendedores, quienes son las personas que realizan el trabajo de distribución de los productos de la empresa embotelladora en todas sus presentaciones. El perfil de los trabajadores repartidores es de una escolaridad mínima, sólo es necesario contar el grado de secundaria terminada, disponibilidad de tiempo y no tener lesiones físicas. Casi el 100% de los repartidores son hombres, las edades son variadas, no obstante, por las características del trabajo que realizan generalmente son jóvenes que pueden realizar un intenso trabajo físico. La función principal que realizan es descargar la mercancía de los camiones a las tiendas de autoservicio o a las tiendas minoristas. El trabajo lo ejecutan en equipo, los camiones están integrados por cuadrillas compuestas por el chofer del camión y dos trabajadores; los tres se encargan de realizar la descarga de los camiones, sin embargo, el chofer del camión es el jefe de la cuadrilla. La mayor parte de estos trabajadores provienen de zonas marginadas de la ciudad, algunos de ellos han sido trabajadores repartidores de alguna otra compañía o han tenido experiencias como bodegueros en otras empresas. Para poder ser repartidor es necesario desempeñar el trabajo de bodeguero dentro del centro de distribución previamente. El trabajo en los centros de distribución para los bodegueros está organizado durante las 24 horas del día en cuatro turnos; las cuadrillas de repartidores trabajan por temporadas y jerarquías en dos turnos uno en el día y otro por la noche.

Los trabajadores distribuidores, llamados vendedores, cuentan con un sindicato blanco²³ que los representa ante la empresa, son trabajadores de base y sindicalizados que cuentan con las prestaciones que les otorga la ley. El horario formal de trabajo termina las cinco de la tarde pero en la práctica no existe un horario fijo de salida. El trabajo de “vendedor” tiene una elevada rotación por la alta carga de trabajo físico que desempeñan, algunos repartidores son mayores de edad y conciben que parte del desempeño del trabajo físico depende de las habilidades y aprendizajes que van desarrollando como “la maña para cargar”. Algunos de los jóvenes que se incorporan, ven esta opción como un trabajo de base que ofrece prestaciones y piensan a la compañía como una gran empresa, sin embargo, podemos deducir con base en las entrevistas, que por su condición de juventud, después de periodos relativamente cortos en la empresa deciden renunciar al trabajo de repartidor con la expectativa de encontrar un mejor empleo o estudiar, sin embargo, al provenir de clases sociales marginadas difícilmente lo encuentran. A diferencia de los jóvenes trabajadores, los

²³ El sindicato que representa a los trabajadores vendedores de la embotelladora, es un sindicato que acuerda con la empresa las acciones que emprenderá. Este sindicato permanece como una tradición proveniente de la primera mitad del siglo XX en México, donde cada gremio tenía una representación sindical generalmente autónoma a la empresa, pero que se ha transformado con el paso del tiempo.

trabajadores de una edad adulta logran permanecer en la empresa periodos más largos ante la imposibilidad de encontrar un mejor empleo.

Como ya adelantábamos, este es un trabajo abierto a la contingencia y a la multiplicidad de actores intervinientes al ser desterritorializado: la mayor parte de la jornada de trabajo la realizan en la calle en donde se enfrentan a diversos factores que influyen sobre su actividad; de la misma forma en que ocurre con los prevendedores, los factores externos influyen en la hora en la concluyen su actividad al enfrentarse al tráfico, el clima, la delincuencia, las autoridades viales, manifestaciones de diversos actores en la ciudad, el ordenamiento territorial y las personas que reciben la mercancía, en los supermercados o las tiendas minoristas que adicionan a las funciones tiempos muertos que prolongan las jornadas de trabajo. Las condiciones anteriores están enlazadas con las relaciones triádicas en donde intervienen terceros actores, por ejemplo, los encargados del piso de los supermercados que determinan el paso al piso de la tienda para acomodar los productos en los anaqueles. Otra de las funciones básicas que realizan los repartidores, donde su trabajo depende claramente de la relación que establecen con los jefes de piso o los dueños y encargados de las tiendas para que los reciban a ellos y al producto sin inconvenientes, es la colocación del producto en lugares visibles previamente establecidos por la empresa. Las emociones de cada uno de los involucrados en el proceso de trabajo intervienen sobre la presión estructural, como podemos observar en el siguiente testimonio, el preconsumidor manifiesta su descontento ante el servicio otorgado por la empresa: “Tengo una tienda y en verdad el servicio de sus vendedores así como los que entregan el producto a decaído y por culpa de este mal servicio hasta el crédito me suspendieron. Y ahora que se les compra de contado la mercancía no llega, ¿qué se puede hacer al respecto? los reportes no sirven de nada” (*Preconsumidor Facebook, 2015*).

Por ser productos de alta demanda y perecederos, la planeación en la distribución es importante pues debe entregarse en el tiempo y forma establecidos y en las condiciones necesarias, con un plazo amplio de la fecha de caducidad, los contenedores del producto en estado óptimo, la mercancía completa, sin defectos y en las presentaciones que se requieran de acuerdo a los grupos de consumo. Las cargas de los camiones dependen del producto que se consuma según el nivel socioeconómico al que pertenezca el espacio donde está ubicada la tienda, la temporada del año y la capacidad de consumo que las personas tengan en periodos de crisis o de estabilidad económica.

Los valores, los sentimientos y lo estético, están presentes en el trabajo que realizan los repartidores. La prohibición que tienen de tomar los productos los enfrenta constantemente a la disyuntiva de hacerlo o no frente a sentimientos que les provoca la imposibilidad de consumir el producto y de frustración ante el control que se realiza por medio de la tecnología en el trabajo de preventas y ventas del producto. La percepción estética que tienen los trabajadores del producto interviene en el orgullo que representa ser parte de la empresa y distribuidores de un producto que les produce empatía: “a Superamas así por ejemplo los *four*

pack, cuatro botellas de tres litros forradas ¡bien padre!” (*Vendedor, diciembre 2015*). Los trabajadores manifiestan satisfacción por trabajar en una empresa reconocida, como es posible apreciar en el siguiente ejemplo: “Mañana será el gran día para mí, mi primer día de trabajo en empresa coca cola femsa gracias le pido a dios x darme ese trabajo, echarle las ganas voy con todo” (*Trabajador de oficina Centro de Distribución- Facebook, 2015*), muestras en que los sentimientos y las percepciones estéticas están presentes.

Las presiones estructurales del mercado provienen de los consumidores finales que demandan el producto ininterrumpidamente a lo largo del año sin grandes distinciones entre clases sociales. México es el segundo consumidor de refrescos de cola en el mundo. Ésta empresa embotelladora es la que concentra mayor producción y atiende a una alta proporción de consumidores inducidos por las estrategias mercadológicas que se utilizan aludiendo al sentido estético, sentimental y de valores presente también en los trabajadores, a quienes se les introduce por medio de la estética y discurso de la empresa el valor de la familia y el respeto por el medio ambiente, y ellos a su vez son promotores de los mismos valores ante los clientes.

Configuración productiva en el proceso de trabajo de ventas y distribución

En adelante retomaremos los niveles de análisis de diferentes elementos que integran la configuración productiva de la empresa, nos referimos, a la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la cultura laboral y gerencial y la tecnología empleada en los procesos de ventas y distribución. Primero nos referiremos a la organización del trabajo de los prevendedores la cual incluye la división del trabajo, la supervisión y control, las reglas formales e informales de cómo trabajar, los estilos y niveles de autoridad, las jerarquías de mando y las formas de comunicación; posteriormente haremos referencia a la implementación de la tecnología para después caracterizar las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y la cultura laboral y gerencial. Posteriormente centraremos nuestra atención en el proceso de distribución categorizando también los elementos que componen la configuración dentro de la cual se cruzan las estructuras y las subjetividades de los actores.

a) Ventas

Organización del trabajo

El trabajo de prevendedor está asignado a los centros de distribución en donde se planean las rutas y las tareas que el empleado seguirá. Los prevendedores desarrollan su trabajo en espacios geográficos delimitados por rutas que cubren la geografía establecida en los centros de distribución, por ejemplo, el centro de distribución Vallejo atiende la zona del norte y parte del poniente de la ciudad y el centro de distribución Mixcoac atiende espacios del sur de la ciudad. Cada prevendedor pertenece a un centro de distribución en el que tiene un jefe de ruta que es el encargado distribuir los espacios físicos que cada prevendedor debe atender. Las rutas están organizadas por niveles con un determinado número de clientes divididas en sectores A y B. Dentro de las llamadas rutas tradicionales el sector A incluye la visita de dos

colonias y el sector B la de la otra mitad de las colonias, de acuerdo con la distribución espacial y el nivel de consumo que tienen. Las visitas a cada tienda pueden ser diarias, dos o tres veces por semana, dependiendo de las ventas que realizan las tiendas y porque generalmente los espacios con los que cuentan son pequeños y no pueden “embodegar el producto”, el mercado se secciona y la empresa programa a los clientes.

El prevendedor tiene que cubrir una cuota mensual de ventas que cambian constantemente, en relación con las necesidades financieras de la empresa, la cual implementa estrategias de venta que los trabajadores operacionalizan como se muestra en el siguiente ejemplo: “Yo tengo que cubrir una cuota mensual de 13 000 cajas y la empresa hace combos para que nosotros le metamos y llenemos al cliente, los combos nos los arma la empresa para meterle al cliente, son promociones” (*Prevendedor, diciembre 2015*). El volumen mensual está dividido por días y el prevendedor es el encargado de vender el producto al cliente en la mayor cantidad posible. Los prevendedores atienden las necesidades de su proceso de trabajo de acuerdo con las rutas en las que deben de trabajar. Entre los prevendedores se identifica a quienes atienden a las tienditas como “vendedores premium” y que son quienes llevan el mayor peso de trabajo pues deben cumplir tres objetivos cotidianamente, primero, convencer al cliente de comprar la cantidad establecida por la empresa e introducir los nuevos productos al mercado valiéndose de recursos de persuasión, de estrategias de convencimiento y “combos” que atraigan al comprador para cubrir los objetivos que les piden sus jefes inmediatos. Otra de las funciones que realizan los prevendedores es verificar que todo el mobiliario que se utiliza en las tiendas minoristas esté en las primeras posiciones, es decir, a la vista del público, que se mantenga en buen estado y pegar la publicidad de la estrategia de mercadotecnia que la empresa implemente. Una tercera función del puesto es verificar que el equipo y los productos que contiene tengan una posición privilegiada y correcta dentro del espacio de venta, teniendo todos los productos lugares preestablecidos, por ejemplo, en un refrigerador de tres puertas de izquierda a derecha tienen que ir acomodadas colas, la puerta de en medio tiene que llevar sabores, personales, familiares y la última puerta del lado derecho viendo de frente tienen que estar los jugos de marca Del Valle, siendo los prevendedores quienes tienen que realizar el acomodo; es una tarea que deben realizar constantemente junto con los integrantes de las cuadrillas de los camiones repartidores. Existe una agencia externa encargada de medir que los equipos, los productos y los anuncios estén colocados de forma adecuada. Cabe mencionar que la mercadotecnia para los productos carbonatados de cola proviene directamente de la corporación central.

Dentro de los centros de distribución existen trabajadores encargados de supervisar las rutas y calificar cada uno de los aspectos mencionados. En cada una de las rutas existen trabajadores titulares que son los responsables de la ruta después de haber laborado durante un tiempo indispensable para conocerla.

La estructura de preventa está compuesta por el prevendedor, jefe de ventas y el gerente de ventas. El jefe de ventas tiene asignados de 12 a 14 prevendedores conforme a un área y cada

área tiene una zona geográfica. El jefe de ventas es el encargado de motivar el incremento de las ventas e impulsar el consumo de nuevas presentaciones, es quien les da los prevendedores todo tipo de información respecto a las promociones, su aplicación y la distribución de los beneficios de las promociones. El gerente de ventas está encargado de todo el territorio de la distribuidora correspondiente. En la Ciudad de México y la zona conurbada existen 20 centros de distribución ubicados estratégicamente para cubrir el territorio de la zona mencionada. Los clientes son divididos por la venta mensual o la venta semanal, los correspondientes a la más alta categoría en tiendas minoristas son llamados clientes oro, que tienen una venta semanal aproximada de \$3 000 a \$6 000. A este tipo de clientes se les asigna un vendedor llamado asesor oro, su función específica es hacer que este tipo de clientes sean aún más exclusivos para la empresa, es decir, que le den prioridad a la venta de productos de la empresa embotelladora y que compren más.

La hora de entrada de los prevendedores es a las siete de la mañana y concluyen generalmente a las siete de la noche; no existe el pago de horas extra. De siete a ocho treinta de la mañana es el tiempo que se tiene asignado para reportarse con el jefe de ventas y asegurarse de que no exista algún cambio, además de atender los informes por parte del jefe inmediato. Cuando la ruta que deben cubrir está distribuida en grandes espacios geográficos que necesitan un mayor desplazamiento, algunas veces la empresa le proporciona al trabajador una moto para desplazarse en la ruta asignada. Su equipo de trabajo es una *hand held*, una pequeña impresora y un escáner. En la *hand held*, pequeño procesador de mano, se encuentran los registros de los clientes y los códigos SKU de los más de 200 productos que venden en presentaciones familiares y personales.

Para realizar sus funciones los prevendedores cuenta con la estandarización de sus funciones a través del Ciclo Estándar de Ventas, manual que marca los pasos que deberán seguir desde la llegada al establecimiento, desde el saludo al cliente hasta la despedida. El primer paso es el escaneo del establecimiento –que es la identificación de los locales por medio de un código–, todos los establecimientos cuentan con un código de barras que permite identificar al cliente desde los sistemas tecnológicos implementados para el control de los establecimientos, lo que le permite al vendedor identificarlo en su *hand held*, donde aparece el nombre del cliente; el segundo paso es el saludo al cliente que debe realizarse con cortesía; el tercero es verificar el producto embodegado; el cuarto es el levantamiento del pedido; el quinto paso es el ofrecimiento de las promociones; el sexto es cerrar el pedido ante el cliente; el séptimo es la impresión del ticket de venta por medio de una pequeña impresora que llevan ajustada en la cintura; el siguiente paso es la entrega del ticket y finalmente la despedida anunciado la siguiente visita. Cuando los prevendedores llegan a una nueva ruta, ya sea porque los cambiaron de ruta, porque están cubriendo a un compañero o porque son nuevos se les entrega un listado de los clientes que componen esa ruta y los días que los van a visitar. Por medio de la *hand held* los prevendedores tienen asignados los días que deberán visitar los establecimientos, cuántos son, y cuánto le deberán vender a cada uno de los clientes programados en las visitas, además de saber a qué cliente deberán ofrecerle más producto.

Al final de cada día se envía a los jefes inmediatos por mensaje de texto por teléfono celular, la venta total, los clientes visitados y los objetivos que se les habían asignado por la mañana.

Las formas de comunicación implementadas por la empresa con los trabajadores son cara a cara o por medio teléfonos celulares. Todos los días de la jornada laboral los prevendedores tienen contacto con sus jefes en la mañana y por la tarde cuando terminan las ventas en la ruta al regresar al CEDIS donde nuevamente deben reportarse con sus jefes. Si tienen algún inconveniente durante la jornada de trabajo o alguna duda, existe comunicación al CEDIS por medio de los teléfonos celulares y generalmente es para reportar sus movimientos. Las decisiones de la empresa que están asociadas con cambios o felicitaciones se las comunican cara a cara en juntas generales que se realizan con frecuencia, una vez a la semana o diario. Los trabajadores refieren que las noticias importantes las conocen un día antes de que ocurran y refieren que son los últimos en enterarse. Los cambios importantes se los comunican al final de cada mes para no interrumpir los ciclos de trabajo pues la planeación del trabajo está hecha mensualmente.

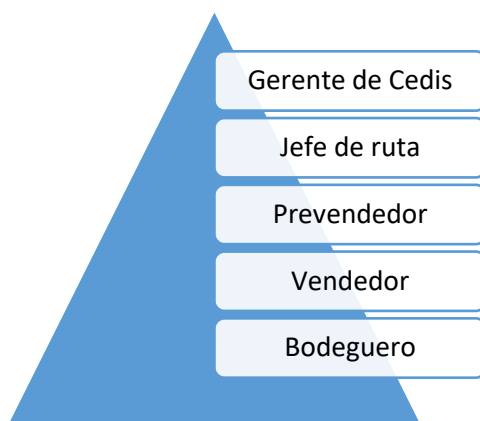
La capacitación formal que se les da a los prevendedores es de una semana, en donde se les explica qué es la preventa y cuál es el objetivo de su trabajo. La capacitación es por la mañana y los envían en un inicio como acompañantes en una ruta de preventa o en los camiones repartidores. Ante la implementación de certificaciones a ciertos puestos dentro de la empresa, los trabajadores son enviados a capacitación una vez por año. La capacitación a los empleados se desarrolla en el centro de capacitación de la empresa ubicado en Tlalnepantla en el Estado de México. En la semana de capacitación asisten al curso por las mañanas y posteriormente se dirigen a su ruta de ventas. En los cursos de capacitación les hablan sobre el trato que deben de dar al cliente, qué tipo de clientes son los que atienden y sobre “el diálogo de valor”, es decir sobre la importancia que tiene la comunicación en el trabajo desempeñado. La comunicación es una característica fundamental del trabajo realizado en los servicios pues, de acuerdo con lo expuesto por Durand (2011), es la conexión entre el ofertante y el demandante del servicio donde por medio del diálogo se establecen los acuerdos, siendo la comunicación un intercambio de información capaz de cambiar el estado del destinatario. El diálogo que establece el prevendedor con el cliente modifica la percepción del último y lo lleva a tomar decisiones, en este caso de compra, que favorecen a la empresa y al cliente al otorgarle la facilidad de adquirir productos y enviarlos al punto de ventas sin un costo evidente por el desplazamiento de las mercancías que tácitamente se establece en el contrato que adquiere con el prevendedor. Los participantes del diálogo en su interacción construyen la relación de servicio que los une y los opone en el constante intercambio de información.

La denominación “diálogo de valor” se refiere al valor monetario que se puede generar al establecer una relación cordial entre el vendedor y el cliente para poder establecer la compra venta de los productos. Les enfatizan la importancia que tiene seguir puntualmente cada uno de los pasos en el proceso de venta, como escanear el establecimiento, el levantamiento del

pedido, las promociones y lo importante que es llegar antes que los vendedores de otras empresas de bebidas, recalcándoles la puntualidad de deben cumplir para iniciar a tiempo sus labores. Se les inculca que ser puntuales tiene dos objetivos: primero por calidad de vida pues si inician la ruta temprano acabaran antes y les permitirá compartir más tiempo con su familia u otras actividades y segundo porque de esa forma es posible superar a la competencia.

Es posible observar que la división de trabajo está conformada en forma piramidal, aunque la distribución espacial de los CEDIS no lo constate. En la división del trabajo que se da desde los gerentes generales hasta los bodegueros, los prevendedores ocupan el tercer escalón de abajo hacia arriba en el rubro de las ventas y distribución del producto, según se puede apreciar en el diagrama 18.

Diagrama 18. Puestos de trabajo en los centros de distribución



Fuente: Elaborado con base en entrevistas a trabajadores

La supervisión y control del trabajo es constante ya sea cara a cara o por vía de las tecnologías, también ocurre por medio de la presión que ejercen sobre los resultados que deben fructificar de su trabajo por lo que procuran no “perder el tiempo” en la jornada laboral para poder alcanzar las metas o el bono de productividad que les ofrece la empresa. También existe un autocontrol en el sentido de que los trabajadores compiten con ellos mismos y eso provoca un sentimiento de orgullo o frustración con sus compañeros, como se muestra en el siguiente fragmento acerca de las conversaciones cotidianas de los trabajadores: “porque luego entre nosotros nos echamos carrilla, mira el más malito va en tal puesto, o el maletón va en tal y eso nos provoca a nosotros echarle ganas” (*Prevendedor, 2015*). El estilo de ejercicio de la autoridad de los jefes de ventas sobre los prevendedores pareciera ser relajada, sin embargo, existe un alto grado de presión sobre las metas que deben alcanzar en el trabajo diario, por lo tanto, es un trabajo que se ejerce bajo estrés constante pues además de los jefes inmediatos, su trabajo es calificado por los supervisores de ruta sobre su desempeño en la colocación de los productos, el mobiliario, la propaganda y el trabajo que realizan en la

interacción con los compradores, si le ofrecen promociones a los clientes, si está colocada la propaganda de los nuevos productos, la constancia en sus visitas, etc. En este caso no sólo es el jefe el que señala las conductas inapropiadas de los trabajadores, como llegar tarde o no cumplir los objetivos establecidos, son los compañeros de trabajo quienes mantienen la autodisciplina en un trabajo aparentemente reticular como éste.

Otros actores que tienen autoridad moral sobre el trabajador y que juegan un rol importante en la negociación que éste debe realizar para cumplir su trabajo y colocar los equipos y los productos en los lugares que indica la empresa, son los empleados o dueños de los establecimientos, con quienes deben de tener un buen trato para no generar conflictos, sino, por el contrario, incentivar una relación de amistad o cordial para tener éxito en el logro de las exigencias de la empresa sobre sus productos en las tiendas minoristas. Por lo tanto, el “diálogo con valor” con estos actores es fundamental para la mejor exhibición de los productos y por ende el consumo que se realice en los locales. Estos actores también exigen diversos elementos en la interacción con el prevendedor, por ejemplo, promociones para sus clientes como regalos por la compra, pintar sus negocios con el logotipo de la marca o algún problema con el inmobiliario, es una interacción con valor para ambos participantes. La importancia en las promociones radica en que son parte de las ganancias que el tendero puede obtener pues por cada producto que vende de las marcas de la empresa obtienen 50 u 80 centavos.

La comunicación cara a cara con los clientes es fundamental para realizar el proceso de trabajo descrito; la importancia radica en que los prevendedores son quienes estimulan a los preconsumidores para vender el producto; este proceso de comunicación se ha procurado estandarizar por medio del “diálogo con valor” sin embargo, los prevendedores trabajan con elementos subjetivos que les permiten estimular al cliente para el consumo, en esta comunicación está presente la percepción estética de la marca de los clientes y valores compartidos de ambos participantes –clientes y prevendedores– pues en muchas ocasiones se dan relaciones de amistad al compartir códigos culturales similares y de ayuda mutua en el trabajo.

La comunicación de los prevendedores con los jefes es constante cara a cara y por medio de la tecnología cuando están realizando el trabajo en la calle. Los jefes son poseedores de información privilegiada que dan a conocer en momentos determinantes. La comunicación de los jefes con los prevendedores es para estimular el trabajo que deben realizar y motivarlos a tener un alto desempeño que posteriormente se reflejará en las metas de ventas propuestas por la empresa. En la empresa la comunicación fluida entre jefes y subordinados es una constante enmarcada por las nuevas formas de ejercer la administración y la nueva organización socioproductiva del trabajo en donde los jefes convencen a los trabajadores más que obligarlos a realizar tareas, su función es asignar tareas, organizar cada uno de los puestos de trabajo y facilitar el seguimiento de los objetivos alcanzados por cada trabajador; esta transparencia social, como la llama Durand (2011), tiene como objetivo alentar la

imitación de las acciones positivas dentro del grupo; no obstante, aunque la organización es en red y el trabajo es en equipo no dejan de estar presentes las jerarquías de mando.

El trabajo realizado por los prevendedores está perfectamente coordinado con las necesidades que tiene la empresa, aunque estos trabajadores no son el prototipo de un trabajo clásico que atiende una producción material inmediata, es decir, un trabajador en una línea de producción fabril el trabajador prevendedor atiende la demanda de ventas de la empresa planificada desde el corporativo según las necesidades de márgenes de ganancia de la empresa, en un ir y venir de la información. Es un trabajo en equipo donde cada trabajador interactúa con sus pares o sus jefes hacia la eficacia del trabajo colectivo, en donde los sistemas tecnológicos acercan los espacios y a las personas.

En el caso de este proceso de trabajo intervienen determinadamente los valores estéticos del producto sobre todos los actores que intervienen en el proceso y sobre los consumidores finales que son el motor de la cadena de esta empresa. Aunque existe una variedad de productos y presentaciones producidas por la empresa es el producto más antiguo, la bebida carbonatada de cola, el que apuntala el crecimiento de la corporación, ya que, como suelen decir los tenderos, “se vende solo, la gente lo busca”, “a mi tienda vienen por la coca”, lo que indica una sobre estimulación a los consumidores para adquirir el producto, y es el prevendedor el que se encarga de continuar la estimulación de los sentidos de los consumidores por medio del convencimiento al preconsumidor y el estímulo visual con la propaganda designada a las tiendas minoristas. La publicidad es un actor principal en el trabajo de los prevendedores y vendedores porque además de ser parte de las actividades que deben realizar en su trabajo, condiciona el consumo incesante del producto por parte de los clientes y les provoca una sensación de orgullo a los trabajadores al sentirse parte de la empresa que produce una marca y una imagen poderosa sobre los consumidores y sobre ellos mismos. El poder que la marca tiene sobre los consumidores y sobre los trabajadores está asociada a la idea de la unión familiar, el bienestar y recientemente el cuidado al medio ambiente, a este respecto, citamos las palabras de Braudillard, “de esta manera, el individuo es condicionado lentamente a través de este consumo sin tregua, satisfactor (y frustrador), glorioso (y culpabilizador) del cuerpo social por entero” (2014). Es un producto que condiciona el consumo y por lo tanto el trabajo que se desarrolla en la empresa, es parte de una estructura construida a través del tiempo asociada a los valores, los sentimientos y la estética por parte de los trabajadores y los consumidores. El grado de consumo del producto es el que dirige la producción, desde la concepción y planificación en el corporativo, la producción en las plantas y las ventas y repartición para llegar al consumidor final.

Tecnología

La tecnología implementada por la empresa cumple diversas funciones y objetivos. El uso de la tecnología en el trabajo realizado por los prevendedores es indispensable. Por medio de pequeños implementos como las *hand held* organizan y envían la información recabada en las ventas de todos los días. Las *hand held* contienen los datos codificados de los clientes de

la ruta que está siendo cubierta y los montos aproximados que cada uno de ellos compra, también contiene los códigos SKU (códigos de barras) de todos los productos y las presentaciones que se ofrecen al mercado. La tecnología que se utiliza en el proceso de ventas es para organizar y conectar la información en todos los eslabones de la cadena hasta hacer llegar al consumidor final el producto. Las tecnologías utilizadas por el prevendedor permiten organizar en tiempos cortos la distribución del producto, por ejemplo, si el vendedor envía las ventas en sábado la entrega se realiza el lunes. Generalmente las entregas se hacen al día siguiente o dos días después del día en que se realiza el contrato de preventa por parte del prevendedor, lo que significa un flujo intenso de información en pocas horas para poder cargar los camiones con la mercancía de cada ruta y organizar la posterior entrega.

Otro implemento tecnológico que se utiliza es el teléfono celular de los prevendedores a través del cual mantienen comunicación con sus jefes y envían información. La tecnología implementada permite tener el control sobre las operaciones del trabajador y sobre el trabajador mismo.

El proceso de trabajo que realiza el prevendedor es en un espacio abierto a la contingencia y con multiplicidad de actores intervinientes, separado espacialmente de su jefe inmediato; las tecnologías permiten tener el control constante de los jefes sobre él, si existen retardos o problemáticas por la multiplicidad de factores que pueden afectar al trabajador en su desempeño como robos del equipo o el transporte que utilizan, tráfico o situaciones imprevistas como manifestaciones o accidentes que retarden su presencia física en los centros de distribución, etc., ante la diversidad de situaciones que se pueden presentar las tecnologías permiten el flujo de información en periodos cortos de tiempo.

La *hand held* asienta las operaciones que hace cada uno de los prevendedores registrando la hora en la que lo hacen por lo que es posible conocer la hora en que el trabajador levanta su primer pedido y el periodo de tiempo que pasa entre un registro de venta y otro lo que permite identificar el tiempo transcurrido entre un levantamiento y otro. Los teléfonos celulares permiten una comunicación constante ante cualquier imprevisto y el control a distancia del trabajador sobre los desplazamientos que realiza y las decisiones que toma. La tecnología permite recortar los tiempos de trabajo, las operaciones, los desplazamientos y los recursos que la empresa implementa para la función específica de las ventas, pues permite llevar un control de las ventas cuantitativamente de una forma más exacta. Esa información procesada y analizada le permite conocer al corporativo la tendencia de las ventas y calcular la posibilidad de su incremento para cada uno de sus clientes y contribuir a cumplir los objetivos. Los teléfonos celulares permiten que los trabajadores envíen o muestren evidencias de su trabajo a los jefes que lo soliciten, por ejemplo, fotos de la colocación del equipo, las mercancías, de las campañas de mercadotecnia que se implementan y mostrar la colocación de propaganda en lugares específicos para persuadir al consumidor final.

El incremento del flujo de datos por medio de las nuevas tecnologías permite la integración y el intercambio de información intensificando los procesos de trabajo. Según lo que hemos

descrito, en los procesos de comercialización se aplica lo sostenido por Durand “la integración mediante la informática... ha dado paso a la simultaneidad y a un funcionamiento multipunto fuera de cualquier consideración de tiempo” (2011,40). Podemos apreciar que la ingeniería simultánea se ha generalizado por medio de la intranet y los llamados *groupware*, que son los *software* encargados de organizar el trabajo en grupo tomando en cuenta las necesidades de los jefes sobre los trabajadores permitiendo a éstos recordar automáticamente los pasos que deben realizar y respetarlos en los procesos de trabajo, organizando y estructurando así el trabajo en forma de red. Es claro que esta forma ha sido adoptada en la empresa pues la simultaneidad de la información está siempre presente y su flujo ha sido incrementado por medio de los distintos controles tecnológicos en el proceso de ventas y distribución que hemos descrito.

La administración de los procesos de trabajo con auxilio en las tecnologías de la información lleva a un mayor rigor pues al ser implementadas imponen las entregas en el tiempo justo. Constituyen una red que permite encadenar los procesos simultáneos para lograr los objetivos previstos sin que se perturbe el flujo de información y por lo tanto de trabajo. Esta organización del trabajo obliga a los trabajadores a entregar la información generada con la calidad y el tiempo establecido para no perturbar la organización simultánea siendo las tecnologías de la información las que permiten regulaciones complejas en tiempo real y a distancia. La información precisa le permite a la empresa tomar decisiones inmediatas y eficaces. Con base en los párrafos inmediatos anteriores, la técnica Justo a Tiempo está presente en los procesos planeados, impulsada por los procesos establecidos a los trabajadores para que la empresa pueda operar lo más eficientemente posible, sin olvidar que existen factores en el entorno que alteran la sincronía. Dicha técnica se aplica gracias a la forma tan planeada de coordinación entre las labores de los prevendedores, vendedores, jefes de ruta y gerentes de los CEDIS, apoyados en la tecnología informática y de comunicación, los productos llegan oportunamente, en tiempo a los consumidores, con muy baja necesidad de inventarios de productos terminados, es decir, tendiendo a cero inventarios.

Como lo hemos mencionado antes, la tecnología tiene un papel predominante en el trabajo analizado ya que cumple un papel fundamental en el control del proceso de trabajo, por medio de dispositivos que permiten mirar el trabajo realizado con sistemas de cámaras de vigilancia y dispositivos electrónicos que dan seguimiento a los desplazamientos del trabajador. Con la introducción de nuevos sistemas tecnológicos la vigilancia sobre los trabajadores también se presenta en otros espacios en los que está ausente la relación cara a cara. Las redes sociales son un nuevo medio para ejercer control sobre los trabajadores obteniendo información automática, múltiple y de forma anónima donde todos comparten sus actividades y las hacen visibles, jefes y subordinados, sin embargo, se vigila permanentemente y a distancia por medio de un control electrónico generalizado que controla la empresa.

Relaciones laborales y perfil de la mano de obra

Desde el corporativo se ordenan las cantidades de ventas que la empresa deberá alcanzar y el lanzamiento de nuevos productos, frente a los nuevos productos que se deben introducir en el mercado son las metas que se marcan a los prevendedores o los productos que tienen un menor consumo por parte de los consumidores finales, por ejemplo, las bebidas de marca “ciel exprime” o “limonadas y naranjadas Del Valle”. Los productos nuevos son productos llamados “medibles”. En las rutas donde la mayoría de los productos son en presentación personal y con características de consumo alto los productos no son medibles para competir por bonos o con otros prevendedores. A los vendedores que alcanzan el 100% de las metas asignadas en sus establecimientos les dan un bono por \$10 000 adicionales a su sueldo mensual, que es de \$7 500. Quienes logran los mejores objetivos son los empleados que pueden ser promovidos a puestos con mayor jerarquía dentro de la empresa, por ejemplo, jefe de ruta. Adicionalmente al cumplimiento de las metas un factor que influye en la movilidad de los trabajadores es que estudien y así podrán tener la posibilidad de ascender de puesto, tendrían que realizar estudios profesionales o concluirlos pues algunos de ellos cuentan con carreras truncas.

Los trabajadores de preventa son trabajadores de confianza, para mantener el empleo es necesario cumplir con las metas de ventas establecidas por la empresa, si no lo hacen se encuentran ante la posibilidad de ser despedidos en cualquier momento y lo que pueden negociar es una carta de recomendación. Los trabajadores también pueden ser despedidos por no cumplir con las especificaciones marcadas por la empresa, por ejemplo, no cumplir con cada uno de los pasos a seguir en sus manuales de procedimientos. Los prevendedores tienen derecho a tomar vacaciones en los días que marca la ley, sin embargo, los periodos vacacionales dependen de la demanda de los productos, por lo que sus vacaciones les son asignadas de acuerdo a la influencia de factores externos, como la demanda del producto. Existen días que no están marcados por la ley pero que culturalmente son marcados como festivos como el “día de muertos”, en ese caso los trabajadores pueden tomarlo y pagarlo con trabajo en domingo, como lo manifiesta un trabajador: “lo único que hace la empresa es recorrer su día de descanso” (*Prevendedor, noviembre 2015*). Cuando un prevendedor termina su ruta de trabajo en poco tiempo, tiene que regresar al centro de distribución o reportarse con su jefe inmediato para saber a qué compañero deberá apoyar en su ruta de trabajo hasta cumplir con el horario que marca su jornada laboral, por ejemplo, los sábados en que algunos prevendedores cubren sus rutas en menor tiempo los envían a apoyar otras rutas, la hora de salida es a las cinco o las seis de la tarde. La empresa les proporciona el uniforme y lo cambian cada medio año. En la preventa tradicional los trabajadores se desplazan a pie. Los prevendedores que utilizan moto en el canal de ventas especializado en comida, son quienes generalmente cubren rutas de espacios grandes geográficamente, y en este caso, el cambio de uniformes y de botas es cada año. Los vendedores tienen prestaciones adicionales a las de la Ley, como seguro de gastos médicos mayores para ellos y su familia –esposa e hijos o padres si son solteros- la posibilidad de asegurar su automóvil al 50% del

precio total del seguro, préstamos y caja de ahorro. Estos servicios son proporcionados por empresas ligadas en inversiones a la empresa.

Cultura laboral y gerencial

Las interacciones entre los trabajadores evidencian la forma en que los códigos relacionados con la estética y los valores influyen en el desempeño del trabajo y la cotidianidad. El intento de los trabajadores por aumentar el volumen de las ventas y alcanzar las metas está estimulado por la expectativa de ganar un bono que duplica su sueldo, y que lo perciben como una prestación, aunque generalmente el bono nunca es alcanzado, pero los incentiva constantemente a aumentar su nivel de trabajo y ser reconocidos con un diploma que los posiciona como los vendedores más productivos de la empresa. El estímulo para incrementar las ventas no sólo proviene de los jefes sino de los mismos compañeros al ser receptores de bromas o burlas sobre su desempeño si no alcanzan las metas establecidas y de reconocimiento social por parte de sus compañeros al ser un ejemplo ante la comunidad de trabajadores cuando alcanzan los niveles previamente planeados. Los prevendedores se reconocen a sí mismo como poseedores de un trabajo atractivo por las prestaciones, el salario que reciben y por ser integrantes de un escalafón superior al de la mayoría de los trabajadores del centro de distribución que son los reparadores aunado a las expectativas de crecimiento y ligados a una compañía en la que perciben que el entorno de trabajo es bueno, pues su trabajo lo relacionan con el hecho de trabajar en una “buena empresa” manifestando afirmaciones como: “es muy buena empresa”, “es una empresa muy reconocida”, “tiene muy buena imagen”.

Los trabajadores se miran a sí mismos como parte de una gran empresa que es reconocida socialmente a través de valores estéticos que la empresa difunde a los consumidores por medio de la publicidad a través de la cual han sido conquistados hacia lo que Baudrillard (2014), denomina un consumo dirigido.

b) Distribución

Organización del trabajo

En este apartado nos referiremos también a las relaciones que se cruzan entre las estructuras, subjetividades y acciones el proceso de distribución; siguiendo el orden de la sección anterior, comenzaremos con la organización del trabajo de los vendedores²⁴ en Coca Cola FEMSA.

El trabajo que realizan los vendedores es un servicio de distribución del producto que ahorra tiempo y agrega valor al ser parte de la red que permite que pueda operarse sin necesidad de contar con inventarios, los cero inventarios, es una invención y aplicación de la técnica justo a tiempo que permite a la empresa ahorrar costos y acelerar los procesos de trabajo. Los

²⁴ Indistintamente llamaremos así este tipo de trabajadores, es el nombre oficial que la empresa otorga a su puesto de trabajo, o repartidores que es el nombre que designa su función.

trabajadores que ocupan el puesto de vendedores son quienes reparten la mercancía a los establecimientos que venden los productos Coca Cola a los consumidores finales. Este proceso de trabajo parte de los centros de distribución donde se concentran los vendedores y prevendedores.

El trabajo completo de repartición está organizado en tres niveles: los bodegueros, los choferes-repartidores de los camiones y los ayudantes del chofer que también son repartidores. El nivel más bajo es el de bodeguero, este trabajo es un requisito previo para poder ser “vendedor” y formar parte de la cuadrilla del camión. Los bodegueros son trabajadores eventuales que trabajan en los CEDIS, organizados en cuatro turnos de 7 de la mañana a 3 de la tarde, de 12 del día a 8 de la noche, de 3 de la tarde a 10 de la noche y de 10 de la noche a 6 de la mañana. Los trabajadores bodegueros tienen un salario de 800 pesos a la semana con derecho a horas extra que puede llegar a incrementar su salario en algunos casos hasta en un 20%. Los bodegueros son los encargados de organizar y colocar la mercancía que se va a repartir en los camiones. Les entregan marbetes (códigos o etiquetas) que adhieren en la mercancía organizada en presentaciones de uno, dos o tres litros en tarimas que se suben a los camiones por medio de un montacargas para su distribución en las tiendas.

Quienes integran las cuadrillas de los camiones son el chofer del camión y dos ayudantes, los tres tienen el puesto de vendedores. El chofer es el responsable del camión, es quien maneja, cobra la mercancía y toma las decisiones ante las diversas situaciones que se puedan presentar; los otros dos tripulantes son sus ayudantes. Los tres integrantes de la cuadrilla realizan las labores de descarga del camión. Las rutas de reparto de un camión se entregan en la oficina correspondiente del centro de distribución al que pertenezca el transporte. Los jefes de reparto son quienes planean las rutas. La jornada laboral de los repartidores comienza a las seis de la mañana y termina a la hora en la que hayan terminado de repartir los productos contenidos en su camión, previamente clasificados por ruta. Las rutas están organizadas en dos grandes subdivisiones supermercados y tiendas de ventas al menudeo, las llamadas tienditas. Las tiendas de las rutas minoristas siempre son visitadas por la misma tripulación, estas rutas son llamadas “diamante” pues para la empresa son las más importantes. Las cuadrillas que trabajan en tiendas al menudeo sólo lo hacen durante el día, los repartidores tienen la percepción de que en esas rutas llevan menor carga, estas rutas visitan entre 25 o 30 tiendas al día. Las cuadrillas que atienden tiendas minoristas de abarrotes o puestos de la calle son repartidores llamados “especializados” y quienes las integran generalmente son personas que cuentan con mayor antigüedad en la empresa y no tienen cambios en su horario de trabajo. Otro tipo de rutas son las planificadas para entregar la mercancía a los supermercados, los trabajadores que visitan las tiendas de autoservicio perciben que es a ellos a quienes “les cargan la mano” con la siguiente referencia se ejemplifica el trabajo realizado por los repartidores en las tiendas de autoservicio: “al camión de nosotros les cabían hasta 1 500 cajas y a los de diamante les cabían 1 000, 1 200, 1 100... y nosotros éramos como de 1 500 y nos aventábamos de 3 litros y llevábamos hasta dos camiones por una tienda. Por

ejemplo, mandaban otro camión y mandaban otro chofer, yo me iba a la tienda y nos mandaban otro camión pero nada más al chofer, entonces llegábamos con dos o hasta con tres camiones” (*Trabajador repartidor, enero 2016*). El trabajo que los “vendedores” realizan no sólo consiste en bajar la mercancía a las tiendas y los supermercados, otras de sus funciones son acomodar la mercancía en los anaqueles de las tiendas siguiendo un estricto orden indicado por la empresa; colocar propaganda; y cuidar el mobiliario en conjunto con los prevendedores. En las rutas hechas para las visitas a los supermercados puede variar la cuadrilla, los trabajadores repartidores en supermercados no siempre cubren las mismas rutas, pueden cambiar sin previo aviso, algunas constantes pueden ser visitar tiendas de la Ciudad de México o tiendas del Estado de México cada tercer día. Las rutas están organizadas de acuerdo al consumo que se dé en lugares geográficos determinados, ante la pregunta de cuántas rutas existen mencionaron que sólo por la noche existen 46 tripulaciones sólo en uno de los centros de distribución.

El trabajo cotidiano de los “vendedores” comienza a las seis de la mañana -cuando su turno es de día, cada tres meses cambian al turno de la noche- los trabajadores son contratados en los centros de distribución relativamente cercanos a su domicilio. En el Centro de Distribución el primer contacto con los jefes de ruta es el pase de lista, posteriormente revisan que el camión no tenga alguna falla y que la mercancía que contiene sea la correcta, a los choferes se les entrega una hoja donde se especifica la tienda y las cantidades que deben entregar. Al llegar a las tiendas, bajan la mercancía, la entregan y la acomodan. Si la cantidad de mercancía que deben entregar es mucha un trabajador repartidor miembro de la cuadrilla permanece en la tienda acomodando la mercancía, generalmente ocurre en los supermercados, como se ilustra en el siguiente ejemplo: “si llevamos 1 000 cajas pues dejamos al que llevemos y en la tienda menos pesada se queda uno y los otros se van a las otras” (*Trabajador repartidor, enero 2016*). La conclusión de la jornada laboral depende de una diversidad de interacciones. Al ser un trabajo abierto a la contingencia y con multiplicidad de actores intervinientes, depende de las relaciones que ocurran con otros actores intervinientes, por ejemplo, los policías de tránsito son actores con los que interactúan si existe algún altercado, generalmente choques en la vía pública o reclamos por parte de los conductores por alterar la circulación, sin embargo, los trabajadores manifiestan que “ya se conocen” generando una especie de camaradería entre los actores. De la forma en que se den las relaciones con otros actores del medio geográfico espacial es que podrán realizar su trabajo dentro de la jornada laboral o excederse en el tiempo realizado, en las entrevistas que realizamos todos los trabajadores repartidores hicieron referencia a esta situación, en la siguiente referencia mostramos un ejemplo:

“podemos llegar a una tienda a las 8 de la mañana y nos puede recibir hasta las 3 de la tarde 7 de la noche y no hay hora de regresar a casa. Una vez me quede hasta la una de la mañana esa vez no me lleve mi bici (para regresar a casa) y me tuve que quedar a dormir en un camión. Si uno llega después de las 12 de la noche nos lo toman como ya trabajado y nos

mandan a descansar y ya hasta el siguiente día ya nos presentamos otra vez en la mañana” (*Trabajador repartidor, diciembre 2015*).

Para realizar su trabajo de forma adecuada los repartidores son capacitados en periodos muy breves de tiempo: “Cuando entras, son como de tres días de capacitación, de cómo cargar una carreta, como cargar, como descargar, cómo bajarte del camión, cómo subirte, cuando llegas a un avenida como acomodar tu carreta para que los carros no te peguen primero a ti, y tú te alcances a salvar... ora sí explicando cosas de como descargar y cargar, de la empresa, del sindicato de todo eso nos estaban dando” (*Trabajador repartidor, enero 2016*).

Para realizar el trabajo asignado se requieren habilidades básicas y las especificaciones de cómo hacer el trabajo están relacionadas con movimientos físicos concretos que remiten a la concepción taylorista del trabajo: al preguntarle a otro repartidor sobre la capacitación mencionó: “Yo tomaría como capacitación enseñarles cómo cargar, como aventar las cajas, cómo recibir las cajas, como entregar las cajas en tiendas” (*Trabajador repartidor, diciembre 2015*).

El trabajo que realizan los vendedores es un servicio que nos remite a la administración científica del trabajo instaurada por Frederick W. Taylor, en la que su objetivo principal era la máxima eficacia, partiendo de la idea de que el bajo rendimiento de los trabajadores es consecuencia de ineficientes métodos establecidos. Taylor realizó estudios de tiempos y movimientos sobre actividades de carga y descarga sustituyendo métodos empíricos de movimientos otorgando a la dirección de la empresa la posibilidad de establecer las formas de hacer el trabajo en comunicación con los obreros, pues percibió que en el caso de los obreros poseen un conjunto de conocimientos que no tiene la dirección y propuso la recopilación de los métodos de los obreros para clasificarlos y tabularlos y a partir de estos establecer reglas, leyes y fórmulas que guiaron a los obreros. En el caso de los repartidores la empresa por medio de la capacitación les enseña a los trabajadores la forma en que deben realizar la descarga de los camiones, sin embargo, los trabajadores reconocen que la forma en que aprenden a realizar el trabajo es con la práctica y los conocimientos compartidos de los más experimentados.

El taylorismo también introduce la concepción de seleccionar trabajadores aptos para realizar tareas de preparación y ejecución del trabajo y hace manifiesta la separación entre concepción y ejecución que paulatinamente se adoptó y fue aceptada por los obreros.

En el caso del servicio de distribución los trabajadores se someten a valoraciones físicas para calificar su aptitud para realizar un trabajo físico de alta demanda en donde la educación formal adquirida por quienes desempeñarán el trabajo de repartidores no es alta, basta con haber cursado la educación básica. El trabajo que los distribuidores realizan es repetitivo con rutinas claramente establecidas que les demandan sobre todo esfuerzo físico, el trabajo que ejecutan los repartidores es posible conceptualizarlo como un servicio taylorizado, pues el trabajo realizado contiene y está enmarcado por características implementadas desde la

administración científica del trabajo instaurada por Taylor en la que destaca el control de tiempos y movimientos, el uso del esfuerzo físico del trabajador, la separación entre concepción y ejecución y la cooperación e intercambio de conocimientos de los obreros con las gerencias, presentes en el trabajo de distribución.

El trabajo que realizan los repartidores se concentra en el esfuerzo físico, la carga que tiene un camión es considerable, la pavimentación que deben tener las avenidas sobre las que se encuentran los CEDIS debe estar siempre en buen estado para soportar la carga diaria que transportan por ese mismo lugar. Los trabajadores manifiestan el cansancio que les produce el trabajo, el desgaste físico es el principal motivo para abandonarlo. La carga de los camiones varía según la demanda en el consumo “en diciembre mínimo diario, por camión eran entre 1 200 y 1 700 cajas” al preguntarle a este trabajador ¿cuál era la temporada baja? respondió: “pues a veces llevábamos hasta 100 o 200 cajas, pero es que se varia por decir, lunes, miércoles y viernes era el camión lleno. Martes jueves y sábado el camión tranquilo” (*Trabajador repartidor, enero 2016*). Los días de menor carga coinciden con visitas a zonas rurales cercanas a la ciudad y los días de mayor trabajo son los días de reparto a tiendas de autoservicio de colonias con altos niveles socioeconómicos que consumen más y diversos productos ejerciendo una mayor presión sobre la intensidad del trabajo.

El trabajo físico que realizan los vendedores los expone a la probabilidad de lesiones físicas ya sea por algún accidente en la vía pública, un atropellamiento, o las lesiones físicas que el trabajo les provoca con el transcurso del tiempo o algún descuido del trabajador, por lo tanto, la capacitación se centra en los movimientos que deberán emplear en el trabajo, como se ejemplifica a continuación:

“Luego había accidentes y nos llamaban a la empresa y ponían ejemplos y empezaron a darnos chalecos, nos daban conos, cosas así para que la gente en la noche nos viera o en la mañana”, “Sí porque luego hay muchos que se lastiman y nos ponen los ejemplos es que no se carga así, se debe cargar desde abajo y pues no carguen de más porque se lastiman, llévense de a una o dos cajas aunque se les haga tarde y así... luego nos exigían que entregáramos toda la mercancía pero cuando llegábamos lastimados o algo se enojaban, pero ahí era como una controversia tu les marcabas y les dices pero es que esto y esto, te decían no es que la tienda ya te está esperando, pero por las prisas yo tenía que meter todo yo solito, todo yo solo” (*Extrabajador repartidor, diciembre 2015*).

El control de la actividad de los trabajadores para ahorrar tiempo se manifiesta en la atención que se pone en la forma de realizar el trabajo físico relacionada también con el empleo del tiempo y el control del trabajo impuesto muchas veces desde el exterior como un control minusioso del poder a través del cuerpo (Foucault, 2001) pues los trabajadores al emplear correctamente el cuerpo por consecuencia emplean adecuadamente el tiempo en su jornada laboral. El cuerpo de los trabajadores repartidores es en este caso su instrumento de trabajo.

Relaciones laborales y perfil de la mano de obra

La empresa proporciona el equipo necesario a los trabajadores, guantes, gorra, bata, faja y zapatos dos veces al año, el equipo y la capacitación son preventivos ante la alta posibilidad de lesiones. La empresa tiene servicio médico dentro del CEDIS para revisar periódica y sorpresivamente a los trabajadores, pues las lesiones no reportadas o mal cuidadas por los trabajadores son motivo del fin de la relación de trabajo como lo relató un ex trabajador en una de las entrevistas que realizamos: “uno se lastimó de su rodilla y regresó y seguía trabajando hasta que de plano ya cojeaba mucho y hablaron con él, y para no hacerse responsables de toda la vida, de estarle pagando, lo llamaron, hablaron con él y le dijeron que él renunciara y le dieron una liquidación, le dieron más de los que le tocaba, casi 300 mil pesos y eso era para que él se fuera feliz y no denunciara” (*Extrabajador repartidor, diciembre 2015*).

Para poder ingresar a la empresa es necesario acreditar el examen físico donde no se muestren lesiones, consiste en un examen médico de vista, espalda, pies y piernas en el que valoran su capacidad para realizar un esfuerzo constante de carga, además de un examen psicométrico.

El servicio médico en los centros de distribución es permanente, los trabajadores están obligados a acudir al servicio médico ante cualquier lesión que presenten, por mínima que sea, el médico los revisa y determina si es necesario que acudan al Seguro Social para ser atendidos. Las lesiones físicas se perciben con disgusto por parte de los jefes, pues las ven como pérdidas para la empresa por la inactividad del trabajador, si llega a incapacitarse por algún periodo y por el riesgo de ser pensionado para toda su vida. Más del 90% de los trabajadores no tiene una antigüedad superior a los 15 años.

Las interacciones que ocurren entre los jefes y los repartidores se tensan como producto de las inconformidades o agotamiento físico que el trabajo genera y la labor de los coordinadores de ruta es estimular el esfuerzo y compromiso de los trabajadores con la empresa, como se muestra en la narración de un trabajador: “Me mandaron a una comercial [supermercado] con 2500 cajas e íbamos 4 chavos nada más, llegué como a las 11 y al otro día llegué tarde y me dijeron: (los jefes) ¿por qué llegaste tarde? y contesté, por qué ayer llegue tarde y los jefes te dicen pues ese no es mi problema. Hubo una vez que llegamos tarde y ahí nos quedamos a dormir, y al otro día ya nos despertamos a las seis” (*Trabajador repartidor, diciembre 2015*).

Los jefes ejercen presión sobre los trabajadores bajo acciones veladas asignándolos a rutas con mayor carga de trabajo cuando protestan por algún factor relacionado con su actividad como se muestra a continuación: “Mi chofer de todo alegaba, pero no alegaba a la mala y le cargan la mano y casi siempre llegábamos a las 10 de la noche, 9, 8 de la noche sin comer y se supone que cuál sería el horario se supone que es para salir a las 5 de la tarde y nos mandan con 1 000 cajas, 1 800” (*Extrabajador repartidor, diciembre 2015*). La carga de trabajo asignada puede significar para los trabajadores un mensaje de los jefes sobre su trabajo y

producto de los conflictos internos, por ejemplo: “Hay choferes que dicen ese ya me trae me quiere correr y sí. A lo mejor es que les cargan la mano o los mandan a rutas más difíciles, más pesadas para que dijeran hay ya no. Porque te reciben tarde o la gente de ahí es muy payasa o te regresan las cosas y hay veces que nos mandan a una tienda con 200 cajas y no nos reciben hasta las 5 de la tarde” (*Trabajador repartidor, diciembre 2015*), ante la imposibilidad del trabajador de controlar los tiempos sobre su trabajo por la intervención de los trabajadores de las tiendas con quienes interactúan cotidianamente, los más jóvenes abandonan la empresa ante expectativas de crecimiento en otros lugares, realizando alguna labor distinta. Los trabajadores con mayor edad permanecen más tiempo dentro de la empresa, sin embargo, limita su crecimiento el paso del tiempo pues sus capacidades de carga son menores y los trabajadores jóvenes son quienes realizan el trabajo físico intenso apoyando a sus compañeros ante el deterioro físico de los mayores “Pero créeme que yo que andaba con muchos señores de esos que no aguantaban así como yo que subía y bajaba y ellos se cansaban y se quedaban parados y me decían pues hazme el paro ¿no? Y ahorita dame chance” (*Extrabajador, repartidor, diciembre 2015*).

Frente a situaciones de agotamiento los trabajadores de cuadrilla apoyan a sus compañeros para conservar el trabajo. De cada diez distribuidores contratados 8 son jóvenes menores de 25 años y 2 son adultos, sin embargo, la rotación en el puesto de trabajo es muy alta y algunos jefes perciben que es consecuencia de que no quieren cumplir con las normas que se les marcan o porque consumen drogas o alcohol, es evidente el agotamiento físico y la imposibilidad de controlar los tiempos muertos que pasan en los camiones bajo el control de terceros agentes, integrantes de los negocios a los que se distribuye el producto e influyen determinantemente en el proceso de trabajo como lo narra un trabajador a continuación: “Luego llegaba hasta las once... porque en las tiendas no nos recibían, nos aventábamos hasta cinco o seis horas esperando... marcábamos a las 11 oye es que no nos quieren recibir, pues espérense hasta que los reciban” (*Extrabajador repartidor, diciembre 2015*). El tipo de trabajo que los distribuidores realizan, al ser desterritorializado lo abre a una multiplicidad de agentes intervinientes que acaban determinando la jornada laboral y no pueden ser controlados por los trabajadores. Las jornadas laborales de los vendedores son largas, en algunas ocasiones se pueden prolongar hasta 18 horas y no reciben pago de tiempo extra.

El sindicato se encuentra en locales anexos a la empresa e interviene en casos donde la negociación entre el trabajador y la empresa implica cantidades monetarias altas o ante la posibilidad de una demanda legal de un trabajador. Es un sindicato que se mantiene por tradición desde la fundación de la empresa; los trabajadores saben que existe y recuerdan haber recibido un contrato colectivo de trabajo pero no le toman importancia o interés, lo cual parece ser un reflejo de que no se sienten realmente representados y defendidos por el sindicato, a pesar de que suelen pensar que los compañeros que trabajan en el sindicato son gente más preparada.

Las distintas características que se presentan en el trabajo de “vendedores” y su permanencia pueden explicarse por la precariedad en las condiciones de vida cotidiana que tienen, ante un entorno que no les permite otras opciones. Una de las expectativas de crecimiento es impulsada por la posibilidad de ser el chofer del camión; los requisitos para serlo es conocer perfectamente las rutas y aprobar los exámenes en torno al reglamento de tránsito, saber leer los íconos que indican normas en la calle, manejar bien y saber estacionarse; para ascender es necesario ser previamente tripulante de un camión. Recientemente la empresa ha impulsado programas para que los trabajadores jóvenes puedan ser choferes de camión sin ser necesariamente los que cuenten con mayor antigüedad siempre y cuando aprueben los exámenes.

Tecnología

La supervisión y el control del trabajo está organizado a través de recursos tecnológicos: al ser un trabajo que se desempeña en lugares abiertos, con gran movilidad geográfica y con productos que tienen un valor material, el control sobre los trabajadores y la mercancía es vía satelital. Los camiones tienen integrado un sistema de localización llamado “Lojack” que permite seguir la ruta de los camiones y tener el control sobre los trabajadores tripulantes del camión; por ejemplo, si desde la central de control se dan cuenta que un camión se desvía de la ruta llaman a los operadores por medio del teléfono celulares para saber por qué se están desviando de la ruta que deben cubrir. Los trabajadores refieren que muchas veces se desvían de la ruta por el tráfico que existe en el camino y deben informarle a los jefes, por ejemplo: “si te desvías le marcan al chofer y le preguntan: ¿porque te desvías? ¿por qué te diste la vuelta si el Oxxo está en la esquina? o luego no marcan pero nada más lo están checando y si ven que el camión se desvía, mandan a alguien para ver qué está haciendo” (*Trabajador repartidor, diciembre 2015*).

Existe infraestructura en el espacio urbano que les permite tener siempre medios de comunicación disponibles, un medio recurrente son las casetas telefónicas públicas que se encuentran por toda la ciudad y que ya prácticamente no se usan por el público en general – pertenecientes a Telmex– configurados con un número 01 800 para la comunicación inmediata de los trabajadores, por este medio la empresa tiene contratado un número gratuito que les permite tener comunicación constante con el centro de distribución. Además, los coordinadores o jefes de ruta conocen los teléfonos celulares de todas las tripulaciones para poderse comunicar con ellos en cualquier momento. Así, la tecnología permite seguir a cada tripulación en la jornada laboral, algunos trabajadores manifestaron que fuera del centro de distribución nadie vigila su trabajo, no tienen la percepción de ser vigilados aunque en la práctica no sea así. Por otra parte, dentro del centro de distribución existen cámaras de vigilancia monitoreadas en las áreas de bodega para que no exista robo de algún producto.

El implemento tecnológico que utilizan los repartidores son las máquinas electrónicas de cobro a los clientes a la hora de entregar el producto. Con base en lo expuesto, se puede concluir que la tecnología de la empresa en este proceso se utiliza básicamente para la

vigilancia de la mercancía y los trabajadores. No se encontró alguna evidencia que pueda sugerir la transmisión de conocimientos a los trabajadores por la vía de esta tecnología.

Dentro de la empresa los trabajadores tienen prohibido tomar algún producto de la bodega o el camión; si quieren ingerirlo, deben adquirirlo de máquinas vendedoras al interior de los centros de distribución. El robo del producto es un acto que refieren los trabajadores como un motivo de despido pero que ocurre con cierta frecuencia por lo que el control sobre la mercancía es estricto. La gasolina era un insumo que se robaba con frecuencia y para evitarlo los camiones tienen una malla de seguridad. La gasolina es dosificada de acuerdo a las rutas cubiertas por el camión. La empresa cuenta con sus propios talleres en donde dan mantenimiento a los camiones que se utilizan en el proceso de trabajo, para que todos los elementos del proceso funcionen como una maquinaria casi perfecta, de no ser por la intervención de terceros agentes que interactúan con los trabajadores.

Los trabajadores son vigilados permanentemente, la entrada y salida a los centros de distribución tiene estrictos controles de seguridad. La empresa subcontrata el servicio de seguridad de la distribuidora y un servicio telefónico que atiende el Sistema de Denuncias de la empresa, disponible para los trabajadores y los clientes.

La comunicación con los trabajadores es por medio de juntas que se realizan regularmente en las que hablan de las problemáticas a las que se enfrentan en el trabajo cotidiano y las obligaciones que deben cumplir, como, por ejemplo, no regresar la mercancía porque algún cliente finalmente no la compra o la devuelve por algún defecto. En las juntas les explican la situación en la que se encuentra la empresa si las ventas subieron o bajaron, si hubo o no accidentes y en relación a ello emiten felicitaciones o exaltaciones a seguir adelante y cumplir las metas. La gerencia admite propuestas por parte de los trabajadores sobre el proceso de trabajo, la apertura de los jefes a las opiniones de los empleados constituye una apertura que la gerencia utiliza para realizar sus fines enfocados a la mejora permanente de los procesos por medio de ideas que proporcionan los mismos empleados.

En general, la percepción que los trabajadores tienen del sueldo que reciben es buena, pero se impone el cansancio físico de la jornada laboral. Los trabajadores repartidores reciben un pago semanal de 1100 pesos semanales, ya con los descuentos aplicados sobre el salario. Los choferes ganan un salario de 1800 pesos a la semana, y cuentan con el pago de prestaciones que obliga la Ley como utilidades y periodos vacacionales. Por iniciativa de la empresa y el sindicato se organizan excursiones a balnearios, la celebración del 10 de mayo, el día del niño y juguetes para el de Día de Reyes. En ocasiones no muy frecuentes, pero significativas para los trabajadores, les regalan refrescos.

La empresa es considerada por los trabajadores como una empresa formal y grande, sin embargo, al entrar a trabajar existen manifestaciones de desacuerdo con el trabajo que se realiza, mientras que su percepción sobre el salario y las prestaciones que se pagan es siempre buena, pues piensan que en la empresa existe la posibilidad de ascender a un puesto más alto

como el de prevendedor en el que ya no se realiza un trabajo físico tan extenuante; eso es percibido como una ganancia.

Dentro de los centros de distribución se encuentran instalados pequeños monitores en los que los trabajadores pueden consultar el sueldo semanal que recibirán, en los reportes electrónicos que consultan aparecen los descuentos o pagos extraordinarios semanales. La oportunidad que tienen los repartidores de incrementar su sueldo es trabajando en una recarga al camión. Al día sólo se pueden realizar cuatro recargas para el total de las cuadrillas que salen por la mañana. Si algún camión regresa al centro de distribución a las 2 o 3 de la tarde tienen la oportunidad de recargarlo y dirigirse a otra ruta lo que significa una compensación monetaria.

La división del trabajo en los centros de distribución es reticular piramidal, los trabajadores repartidores son parte de la escala más baja junto con los bodegueros quienes son el último lugar del escalafón antes de ingresar a las cuadrillas de los camiones. El trabajo de repartidor es un trabajo que se realiza en equipo entre los miembros que integran las cuadrillas organizados espontáneamente según los requerimientos de la demanda de trabajo en consonancia con la demanda que existe del producto en el mercado. Existen reglas formales en el trabajo y capacitación para que su trabajo lo desempeñen bajo ciertas medidas de precaución para no lesionarse, sin embargo, es en la práctica donde adquieren la experiencia para realizar los movimientos físicos necesarios. El 90% del trabajo de los repartidores está relacionado con el esfuerzo físico. Entre los trabajadores existe la creencia que para poder realizar su trabajo con mayor eficacia se requiere de capacidades que se adquieren con la experiencia, piensan que más que el esfuerzo físico “*es la maña*” que poseen los más experimentados, por lo que los trabajadores mayores poseen un conocimiento que comparten con sus compañeros menores y que los hace ocupar un rol superior entre los pares. El conocimiento que los trabajadores van adquiriendo sobre su trabajo les permite que escalen en la jerarquía.

En apariencia la empresa proporciona una imagen de horizontalidad en las decisiones en tanto que las juntas se realizan periódicamente y se toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores pero en la práctica se ejerce lo que el jefe indica. Las sugerencias que los trabajadores hacen en las juntas respecto a las rutas son tomadas en cuenta por los coordinadores para mejorar la distribución de las rutas y recortar los tiempos de traslado entre las tiendas a visitar.

De la misma forma que ocurre con los prevendedores el trabajo de los vendedores es demandado por los comercios. Las quejas a la empresa por no surtir a alguna tienda ocurren con cierta frecuencia porque el producto principal de la empresa es de alta demanda y según el dicho de algunos tenderos es prácticamente parte de la canasta básica de los consumidores, en el proceso de trabajo además de la influencia que tienen los jefes de piso de los supermercados, los dueños de las tiendas ejercen presión sobre el abastecimiento de los productos y demandan a la empresa atención inmediata.

Los repartidores poseen conocimientos de las geografías de sus rutas como ningún otro nivel en la cadena del producto, conocimientos que adquieren en el trabajo y que son absorbidos por la empresa para mejorar los procesos y aumentar la productividad. La geografía del lugar en que se ubican las tiendas determina la posibilidad de dar o no el servicio de entrega de los productos Coca Cola FEMSA.

Cultura, laboral y gerencial

Como lo hemos mencionado, la cultura laboral y gerencial esta transversalmente influida por la idea de trabajar en una gran empresa, a la que se sienten orgullosos de pertenecer aunque cotidianamente expresen su frustración por tener que trabajar en domingo, días festivos o hasta altas horas de la noche, como se manifiesta en algunos comentarios en redes sociales como se muestra en el siguiente ejemplo: “Soportando la deskarga”, “¿cuál festivo? ¿qué es eso?”, “Feliz sábado de gloria! Trabajando!” , “ya me quiero ir”, “Trabajar domingo y de semana santa si que es pecado ja ja”, “Por fin salí a mi hora..... 😊😊😊 es un milagro !!!!!”, “No es posible que siga aquí ... 😊😊”, “Ah!!! Como odio trabajar los domingos” (*Comentarios de trabajadores en Facebook, 2016*) sin embargo, es tal la identificación que los trabajadores tienen con la empresa que adquieren productos con el logotipo que los sobreidentifica y los usan cotidianamente como gorras, llaveros, chalecos o plumas que compran en pequeños expendios fuera de la empresa, objetos asociados con el placer que les provoca la marca y el producto de la misma forma que provoca placer a los consumidores como pudimos observarlo en las redes sociales: “Para mi coca cola es milagrosa, la tomo todo el día!!!!!!!!!!”, “Coca-Cola, gracias por esos momentos que puedo compartir, con mis sobrinos, cuando vamos a comer, que quieren agua o jugo y dicen Coca. Algo que es tradición en la familia.”, “La chispa de la felicidad”, “Mega rico por favor y cundo yo muera que mi carrosa se un carito de la Coca Cola es mi gran vicio y será hasta que yo muera”, “Deliciosa la Coca Cola *nadien* le gana”, “A pesar que mamá tenía diabetes, le encantaba disfrutar de su sabor. 😊” (*Comentarios de consumidores en Facebook, 2015*).

El alto nivel de consumo de los productos y la dependencia que los consumidores manifiestan son motivaciones dirigidas a través de la publicidad destinadas a fomentar las ventas y en el trabajo de los empleados de la empresa e intervienen en un conjunto de significados que la marca promueve rodeando al trabajador de valores asociados con la amistad, la familia, la lealtad; las emociones siempre están presentes en la publicidad de la marca como la alegría, el miedo –haciendo alusión a poder superarlo tomando Coca Cola-, el gusto por compartir, las sensaciones de alegría y placer, la belleza, solidaridad y la distinción de las personas asociadas al consumo de los productos, presentando modelos de vida a los que aspiran los consumidores y los trabajadores; estos valores y sentimientos son parte de la cultura laboral de la empresa, situando a la familia como el eje en torno al cual se organiza el trabajo y la empresa es presentada a los trabajadores como una gran familia en la que se practican los valores que publicita asociados a estereotipos.

Martineau citado por Baudrillard propone ya desde hace varias décadas que “en nuestra economía muy competitiva, pocos productos conservan durante mucho tiempo una superioridad ... Hay que dar resonancias que los individualicen, dotarlos de asociaciones de imágenes, darles significaciones a numerosos niveles si queremos que se vendan bien y susciten lazos afectivos que se expresen en la fidelidad a una marca” (2014, p.217), fidelidad a la que están asociados los trabajadores y que aumenta según la jerarquía que ocupan al interior de la empresa, entre más alto es el rango mayor es la identificación de los trabajadores con la corporación. Pudimos constatar personalmente la distribución del espacio en los centros de distribución y la simpleza estética en su interior que contrasta con los colores brillantes que generalmente utiliza la empresa en su mercadotecnia. Los centros de distribución no cuentan con una decoración llamativa, los colores blanco y gris dominan sobre el rojo que aparece cuando se hace alusión a la marca, la decoración al interior sólo es relativa a las diversas acciones fomentadas por los programas de Responsabilidad Social Empresarial, los espacios donde se ubican los jefes son accesibles a los trabajadores y no reflejan claramente la jerarquía de los trabajadores.

En la caracterización del proceso de ventas y distribución en la empresa, es posible identificar que existe una relación estrecha entre estructuras y subjetividades que se reflejan en el trabajo que se realiza en las áreas referidas, donde las acciones no sólo dependen del orden material sino también de un campo de materialidades subjetivas por lo que es enriquecedor el análisis del trabajo mirando al trabajador como un sujeto social y económico mediado por la subjetividad (Hernández, 2012). En el caso de la empresa que estamos analizando, la estructura está atravesada por un acumulado de significados que se han establecido a lo largo del tiempo, asociados con el producto que se elabora y comercializa enlazado con la manipulación sistemática de signos que vuelve al producto un objeto de consumo masivo que no responde en todos los sentidos a una necesidad sino a una función social simbólica construida por la marca, donde el producto, el objeto, representa diferentes tipos de relaciones y significaciones que se concretizan en este (Baudrillard, 2011) y que impulsan y determinan las diversas interacciones en la organización del trabajo, la cultura laboral y gerencial y la gestión de la mano de obra. Se ha observado que cada puesto de trabajo, que ocupa un nivel en la organización, se interrelaciona con otro cada uno caracterizado por una configuración sociotécnica de los proceso de trabajo (De la Garza, 2011) que presentan particularidades en cada uno de los elementos que conforman la configuración productiva.

Principales técnicas administrativas aplicadas en los centros de distribución

En este apartado identificaremos las técnicas administrativas que se utilizan en los centros de distribución. Cabe recordar que en el proceso de investigación determinamos a partir de diversos elementos las técnicas administrativas que hipotéticamente pensamos podíamos encontrar en los procesos de trabajo de la empresa. Una de las características de las técnicas elegidas es que son contemporáneas, es decir, son técnicas que en el pensamiento

administrativo son consideradas como vigentes. La forma de identificarlas en el espacio de la organización al que estamos haciendo referencia fue por medio de la construcción de la configuración productiva por medio del trabajo empírico que realizamos principalmente por medio de entrevistas, en las cuales siempre preguntábamos a los trabajadores por las técnicas administrativas.

Acerca de las técnicas administrativas que se emplean en el trabajo de distribución y ventas se evidencia que están estrechamente relacionadas con la técnica justo a tiempo. Los trabajadores de preventas y ventas no identifican por nombre ninguna técnica referida, pero conforme se escala en la jerarquía de la empresa los trabajadores tienen concepciones de técnicas administrativas utilizadas. Sin embargo, es posible identificar que algunas están relacionadas con la motivación a los trabajadores y la creación de cordialidad en el ambiente de trabajo. La motivación desde la administración se define como el proceso que procura lograr la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo, siendo los administradores quienes motivan a los empleados a actuar de la forma que la gerencia lo desee utilizando los impulsos y deseos de los empleados (Koontz y Weihrich, 2012). En el caso de los prevendedores y los vendedores, encontramos que la empresa se esfuerza por motivarlos constantemente para alcanzar los objetivos deseados por medio de sistemas de incentivos monetarios a los trabajadores y de otros recursos como la motivación verbal por parte de sus jefes. Así mismo encontramos que el otorgamiento de prestaciones adicionales a las de la Ley (descritas previamente en la sección de “Relaciones laborales y perfil de la mano de obra”) es un recurso más utilizado por la empresa para procurar la motivación del personal tanto de los centros de distribución como de otras áreas.

Acerca de las técnicas administrativas que utilizamos como variables a identificar por parte de los trabajadores de los CEDIS y que se identificaron en el trabajo que se realiza encontramos la administración por objetivos, control total de la calidad, justo a tiempo, cuadro de mando integral y responsabilidad social empresarial.

La administración por objetivos es un sistema administrativo en el que se formulan objetivos de la organización de diversos niveles con la participación de los jefes y los subordinados para cumplir eficaz y eficientemente las metas marcadas en periodos determinados, mediante especificaciones de lo que se espera del trabajo que realizan cada uno de los trabajadores, lo que proporciona indicadores a la empresa del desempeño de trabajadores y jefes. Para la formulación y acuerdo de objetivos se reúnen periódicamente para procurar establecerlos.

En los centros de distribución la APO siempre está presente desde las actividades gerenciales hasta el trabajo que se realiza en la bodega, cada mes se realizan mediciones sobre los objetivos que deben ser cubiertos en cada una de las áreas que los integran para valorar el trabajo realizado por los empleados, la comunicación que se establece cotidianamente con los trabajadores cumple con una condición importante de esta técnica administrativa que consiste en acordar con el trabajador los objetivos que deberán alcanzarse.

Los procesos que se realizan al interior de los centros de distribución están permeados por el control total de calidad, esta técnica se implementa con el fin de realizar el trabajo sin defectos en la primera ejecución y se procura aplicarlo a todas las áreas de la empresa, no sólo a las de producción. En los centros de distribución se insiste constantemente en aprender los procedimientos que deben de seguirse en cada proceso para cometer menores errores y que la ejecución del trabajo sea en tiempos más cortos en todos los puestos. Los vendedores y los distribuidores son capacitados para que sus procesos sean estandarizados en la mayor parte posible para contribuir a la calidad total en el trabajo que realizan.

Los trabajadores pertenecientes a los llamados mandos medios al interior de los CEDIS, identifican perfectamente el justo a tiempo como la técnica o el pensamiento administrativo primordial en el que se basa la organización. Para Durand el flujo tenso es la forma universal de la técnica inventada por Onho caracterizada por la ausencia de inventarios que circulan, en este caso, en los camiones entre la planta de producción, los centros de distribución y los supermercados o las tiendas minoristas “en un vasto flujo incesante caracterizado por su fluidez, por el movimiento y por la desaparición de circulantes entre los segmentos de producción de bienes y servicios (2011: p.53)”. La técnica Justo a Tiempo se operacionaliza en todos los niveles de la estructura de los centros de distribución, en la empresa cada trabajador cuenta con tareas que debe realizar en forma precisa para no entorpecer las actividades de la cadena de la empresa, para no entorpecer el flujo, las actividades se realizan por jaleo, es decir, una actividad debe de realizarse en perfecta sincronía con el nivel superior o inferior del trabajo; en el caso de los distribuidores y los vendedores deben visitar a los clientes y repartir el producto en los días programados porque se trabaja con un nivel de inventarios muy bajos al tratarse de un producto perecedero y de alta demanda por parte de los consumidores, además de que la producción está determinada por la demanda reflejada en los pedidos realizados por los prevendedores. La producción ajustada a la demanda es otra de las características de esta técnica administrativa que se realiza en Coca Cola FEMSA, es parte de la organización del trabajo propuesta por el toyotismo en donde la planificación va de abajo hacia arriba, partiendo de los pedidos y los productos ya vendidos introduciendo técnicas como el *kaizen* que procura la mejora continua permanente, el *pokayoke* para estandarizar los sistemas de ensamblaje, en este caso el flujo de la información hacia todos los niveles de la empresa y el *empowerment* delegando el poder y responsabilidades a los niveles más bajos de los trabajadores, desde los bodegueros que deben acomodar el producto de acuerdo a las rutas programadas, los prevendedores que envía la información sobre la demanda del producto y los repartidores quienes deben entregar el producto en el tiempo programado al consumidor final; sin embargo, es necesario aclarar que en el proceso intervienen contingencias que pueden alterar el proceso, por ejemplo, la carencia de personal, algún accidente vial o una manifestación callejera.

El *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, propuesto por Kaplan y Norton es una técnica en la que se mide en trabajo de las personas y los objetivos de la organización por medio de indicadores que están alineados con los objetivos generales de la empresa. Se

operacionaliza al seguir paralelamente los objetivos, las iniciativas y los presupuestos de la compañía lo que implica monitorear las actividades de los trabajadores, facilitar el aprendizaje y determinar si las prácticas de la organización son viables y vigentes. En los centros de distribución todos los puestos de trabajo son monitoreados y evaluados por diversos medios y personas que supervisan la forma en que se realiza el trabajo con el fin de mejorarlo permanentemente, cumplir las metas hacia las que está encaminada la organización por medio de la identificación de problemas y el intercambio de conocimientos, en teoría, el BSC es un estilo de administración participativo y no autoritario, sin embargo, a la empresa le ha permitido tener un control de los movimientos de los trabajadores al ceñir sus trabajo a controles diseñados para reportar las actividades que realizan.

Se ha observado que la comunicación en los centros de distribución entre los jefes y los subordinados es muy constante, ocurre por medio de las tecnologías o cara a cara y la integración de los trabajadores como parte de una sola familia se refleja en la distribución de los espacios en los centros de distribución, la comunicación se da en espacios generalmente abiertos en donde cualquier empleado puede escuchar u observar a los jefes o la interacción que ocurre entre uno y otro, los centros de distribución son una especie de gran taller mecánico en el que los trabajadores de toda la jerarquía interactúan abiertamente bajo la premisa de estar encaminados hacia un solo objetivo. El BSC se aplica en toda la organización, en las plantas productivas y el corporativo. Las funciones que cada uno de los trabajadores tiene encomendadas en su puesto, están programadas con indicadores que se registran en un software, generalmente son tablas de Excel hechas por los jefes, y que permite tener a la compañía un control de las acciones de los trabajadores. Con base en lo anterior podemos observar que esta técnica administrativa es una forma de control sobre el trabajo de, así mismo, es un instrumento que provee de información a los altos mandos para tomar decisiones que aseguren la rentabilidad de la empresa.

La responsabilidad social empresarial no es generalmente considerada como una técnica administrativa; se presenta más bien como si se tratara de una serie de acciones que las empresas toman *motu proprio* y motivadas por una sincera preocupación por los impactos negativos que su actuación pueda tener en la sociedad. Sin embargo, en realidad se aplica más bien como un instrumento (y por lo tanto como si se tratara de una técnica) cuyo fin es mejorar la imagen de la empresa ante los grupos de interés (comunidad, trabajadores, consumidores, inversionistas) con el fin último de que ello contribuya al mejor logro de los objetivos económicos (maximizar las utilidades) que es la razón de ser empresarial. Por consiguiente, alude a valores de responsabilidad con el medio ambiente, los trabajadores y la comunidad. La RSE es fundamental en el discurso de la empresa, está presente en todos los espacios de trabajo mediante carteles y en las actividades que se impulsan para el esparcimiento de los trabajadores aunados a la necesidad de incrementar la motivación de los empleados, en los centros de distribución la RSE, es tratada también como “Responsabilidad Social Familiar” donde el fin último que se pregona es el bienestar de los trabajadores y sus familias, además de integrar “la gran familia Coca Cola”. Las acciones de RSE están dirigidas

a las familias de los trabajadores en las celebraciones del día del niño o el día de la madre, así como en la organización de excursiones a balnearios para integrar a las familias. Las acciones de RSE vinculadas al cuidado del medio ambiente se traducen en acciones concretas que disminuyan los recursos utilizados, por ejemplo, se promueve entre los trabajadores la dosificación en el consumo del agua, la disminución en la utilización de la energía eléctrica en todos los procesos realizados. Para la empresa todos los resultados son medibles y las acciones de RSE también lo son. La sustentabilidad se ha integrado como parte del discurso de la RSE, para la empresa significa una reducción concreta en los gastos al reutilizar el agua para riego o para el funcionamiento de los sanitarios dentro de los centros de distribución. Sin embargo, existe una contradicción en el discurso ambiental, pues la empresa utiliza el agua como un recurso primordial para su producción afectando mantos acuíferos y su producción está basada en envases de plástico no reutilizables.

La RSE en los centros de distribución también está asociada con la seguridad en el trabajo a través de la implementación del Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO) para prevenir accidentes dentro y fuera de la empresa y el programa DILO, donde los trabajadores pueden expresar quejas y sugerencias de forma anónima sobre sus compañeros o sus jefes. Este sistema también estaba disponible a los clientes pero recientemente se ha sustituido por un sistema de denuncias subcontratado. Los prevendedores y vendedores relacionan las acciones de RSE con actividades en las que puede participar su familia, sin embargo, no tienen importancia significativa en los niveles bajos de la jerarquía organizacional.

Las gerencias van de la mano con las técnicas y prácticas administrativas implementadas que responden y reflejan nuevas formas de organizar el trabajo asociadas a estructuras que aparentan ser horizontales o reticulares, trabajo en equipo, líderes “comprensivos y colaborativos” con los objetivos planteados y vendedores y repartidores enlazados a flujos de trabajo determinados por los consumidores. En apariencia la compañía está organizada horizontalmente, sin embargo, sobre los trabajadores se ejerce una presión constante al estar controlados de diversas formas por una multiplicidad de indicadores y por tecnologías que le permiten a los jefes tener un seguimiento de sus acciones.

Como es posible observar cada uno de los procesos de trabajo intenta estandarizarse o ya ha sido estandarizado, realizando la gestión por proceso en cada una de las actividades del ciclo del capital, pues cada uno de los trabajadores tiene el compromiso implícito de realizar adecuadamente su trabajo para no perturbar el flujo.

En general las técnicas relacionadas con el justo a tiempo están presentes en la organización, es la realización de los procesos en cantidades previamente designadas por el trabajo de los niveles bajos de la jerarquía, en este caso de distribución y ventas, vinculado al mantenimiento de la tensión continua del flujo de trabajo organizado en grupos. Cada una de las actividades están diseñadas para fluir perfectamente una detrás de otra. Esta forma de organización socioproductiva favorece a la empresa para cumplir las metas determinadas y

responder al incesante consumo y competencia de los productos de bebidas a nivel mundial en un entorno cambiante.

En los procesos de ventas y distribución de Coca Cola FEMSA, la cercanía entre los jefes y los subordinados ha permitido que los trabajadores no perciban como apremiante la presencia de la representación sindical. Los trabajadores se concentran en los objetivos que les son encomendados para cumplir satisfactoriamente su trabajo y poder aspirar a alguna compensación monetaria impulsados por la motivación que tienen por trabajar en una gran empresa que produce un objeto deseado con todas las implicaciones emocionales, estéticas y de valores que genera.

La configuración productiva del trabajo de distribución y ventas está atravesada por el pensamiento administrativo que implementan los gerentes por medio de técnicas administrativas que determinan la organización del trabajo y la forma en que se implementa la tecnología para lo que requieren un perfil determinado de la mano de obra que estructura relaciones laborales concretas. En el proceso que hemos investigado podemos determinar que la organización del trabajo esta permeada por las tendencias administrativas relacionadas con el proceso de trabajo *jerarquizado reticular*, es decir, aunque los trabajadores realizan su trabajo con una multiplicidad de interacciones entre los subordinados y los jefes, algunas veces, no tienen injerencia en las decisiones que se toman pues el corporativo es el que decide respecto a las acciones que se tienen que implementar en todos los niveles; los controles hacia su trabajo siempre están presentes utilizando la tecnología como un medio para supervisar el trabajo y los niveles de autoridad son muy marcados; el estilo de la autoridad es aparentemente relajada por la comunicación abierta y constante que tienen con los jefes sin embargo, es con la finalidad de tener un mayor control del trabajo, no todos los trabajadores lo perciben y piensan o imaginan que nadie los vigila fuera del espacio de trabajo de los centros de distribución, no obstante, cada uno de los trabajadores debe concentrarse en tareas estandarizadas y repetitivas en donde las sugerencias de los trabajadores son absorbidas por la gerencia para beneficio de la empresa, en el caso de los distribuidores hemos recabado evidencias que nos permiten hablar de un *servicio taylorizado* en donde los gerentes retoman concepciones de la administración lejanas en el tiempo pero que aún continúan practicándose.

Como producto de la flexibilidad que promueven las teorías administrativas los trabajadores realizan tareas diversas en un mismo puesto por las que no reciben compensaciones extras, funciones que son importantes para la empresa y que han sido insertadas en las obligaciones que deben desempeñar por definición en su puesto de trabajo

El tipo de trabajo de los vendedores y distribuidores se inserta en la categoría de trabajo no clásico por la desterritorialización que presenta y por estar abierto a la contingencia y en el caso de los vendedores tiene un alto contenido simbólico por el convencimiento constante que deben hacer a los clientes para adquirir los productos. Los trabajos que hemos analizado presentan un alto contenido simbólico que los determina por la conformación de una sólida empatía con la marca por parte de los trabajadores y los consumidores que representan las

subjetividades por la que está atravesada la estructura y que conforman la configuración productiva de la compañía.

Relación entre las técnicas administrativas y la configuración productiva

Las técnicas administrativas se relacionan y determinan las configuraciones productivas de diversa forma según el nivel y el papel de cada uno de los componentes de la compañía. En ese sentido, la técnica que domina las formas en las que se realiza el trabajo es el Cuadro de Mando Integral, técnica que tiene como objetivo que cada una de las funciones realizadas dentro de la organización pueda ser cuantificada, y que cada una de las acciones que los empleados realicen dentro de la organización sea acorde con los objetivos planteados por la empresa.

El *Balanced Scorecard*, o Cuadro Mando Integral, es la estrategia tecnificada que la compañía decidió aplicar en todos los niveles de la empresa. Hemos podido observar empíricamente que el CMI está integrado por principios o funciones derivadas de otras técnicas, como justo a tiempo y la administración por objetivos. La aplicación del CMI ocurre en todos los niveles y geografías de la organización al registrar y cuantificar cada una de las funciones de los empleados al reportar las actividades diarias que realizan. La técnica justo a tiempo es parte esencial del CMI, porque cada una de las acciones que realizan los empleados responde a un fragmento de la organización de la empresa que debe ser ejecutada en un tiempo determinado para no detener el flujo de las diversas operaciones que la empresa ha concebido para cada puesto y que alimenta un área o una necesidad básica al interior de la compañía.

En el caso específico del corporativo, día a día se tiene que realizar los cálculos y las acciones necesarias para que la información pase inmediatamente a los centros de distribución para que las ventas y la promoción de los productos, que tienen que realizar los prevendedores y vendedores, sean en función de los análisis financieros realizados desde el corporativo, y la planta de producción responda inmediatamente a los productos vendidos y ocurra la acción conceptualizada como “jaleo” (Hernández, 2017), donde una acción dentro de la empresa lleva a otra. La administración por objetivos también es una técnica que compone y que opera paralelamente al CMI, pues los objetivos que se fijan para el trabajo a realizar son consensados entre los mandos superiores y el resto de los empleados; en su conjunto, responden a los objetivos generales que la empresa plantea temporalmente con base en los resultados obtenidos. Por ejemplo, todos los días está presente que se trabaja para cumplir un objetivo en particular y cada una de las áreas que lo componen tienen clara cuál es su misión y visión a cumplir. Los objetivos de la empresa están internalizados en cada una de las acciones que realizan los empleados y aunque los trabajadores no reconocen por nombre cada una de estas técnicas, tienen claro que su función es acorde con un objetivo planteado por la compañía.

En paralelo, el CMI impulsa también las mediciones permanentes del trabajo realizado. El trabajo de oficina podría parecer incuantificable, sin embargo, los nuevos softwares tienen la función de medir el trabajo de los empleados y recabar datos de las acciones que realizan durante la jornada laboral. Con base en entrevistas realizadas, podemos afirmar que en México ya existen empresas de servicios, por ejemplo, de exportación o contables, que controlan a los empleados de oficina con base en las nuevas tecnologías cuantificando el tiempo que permanecen sentados frente al monitor de la computadora o las veces que van al sanitario. En el caso de la compañía analizada, los softwares comunes se adaptan para registrar los controles determinados con variables establecidos por el Cuadro de Mando Integral.

Dentro del corporativo, otras de las técnicas o prácticas administrativas que observamos operacionalizadas son el Benchmarking, la Reingeniería, la administración del conocimiento y la responsabilidad social empresarial. En el caso del benchmarking, la técnica no fue identificada como tal por los empleados; sin embargo, al ser una técnica que en esencia realiza la comparación de la empresa con otras para aprender de otras experiencias, hemos identificado que la técnica está presente dentro de los empleados de alto rango para responder a la competencia permanentemente con nuevos productos. En esta técnica, podemos identificar las prácticas que constantemente realiza la alta gerencia al situar a la empresa como una gran competidora en todos los productos que ofrece frente a otras compañías y dota de un ímpetu de competencia a los altos mandos, así como de una búsqueda permanente para ser los mejores y más exitosos proveedores de bebidas no alcohólicas en México e influye en que la comunicación sea esencial entre los miembros de la élite corporativa en la organización del trabajo.

La técnica de la Reingeniería es fundamental para la organización del trabajo, pues establece una práctica permanente de reducción de personal y está asociada al *lean production*, en el sentido de que la empresa busca una mayor reestructuración organizacional que tecnológica. La asociación entre esta técnica y la configuración productiva que encontramos es esencial, pues, como lo hemos visto, la reingeniería asociada con el *dawnsizing*, *outsourcing*, *rightsizing* y *resizing* ha establecido la frecuente reestructuración organizacional en los entes que conforman la empresa. Ésta técnica incide en la división del trabajo al propiciar que varias funciones sean desempeñadas por un menor número de trabajadores y que realicen funciones diversas, además de instaurar el cambio recurrente al interior de la organización.

Respecto a la aplicación de prácticas administrativas relacionadas con la administración del conocimiento en el corporativo, los empleados no distinguen claramente la implementación de nuevos conocimientos para realizar su trabajo, ya que identifican a los softwares ya conocidos como una herramienta básica de su trabajo. La transmisión del conocimiento es por medio de cursos de capacitación a los empleados para realizar sus funciones dentro de la compañía y por la preparación externa que tienen los empleados en su educación formal por medio de nuevos grados adquiridos.

La práctica de la responsabilidad social empresarial dota de legitimidad el discurso y la imagen de la empresa ante los empleados y ante el medio externo, y contribuye a la construcción del imaginario social de los trabajadores al formarse algunos la idea de trabajar en una “gran empresa”, por lo que tienen una identificación y compromiso con la compañía.

En el caso de los centros de distribución, el CMI está siempre presente en los diversos puestos que hemos descrito. Permanentemente está presente la cuantificación de las acciones realizadas por los empleados; en paralelo, la distribución en el tiempo requerido, la operacionalización de los llamados cero inventarios y los objetivos por cumplir establecidos por el trabajo de los vendedores deben responder al mandato de los cálculos realizados por el corporativo.

El control total de la calidad es otra de las técnicas que identificamos que se operacionalizan a lo largo y ancho de la empresa, como marcan los cánones, no sólo las áreas productivas. Por ejemplo, al interior de los Cedis, pues cada una de las tareas que realizan los trabajadores en el área de distribución del producto a los camiones les exige tener un control de calidad específico sobre la distribución de los productos en el área de carga de los camiones y en su entrega. De la misma forma que opera en el corporativo, la responsabilidad social empresarial está presente en el discurso que brinda la empresa a los trabajadores de los CEDIS.

Dentro de los procesos que se realizan en la planta productiva el control total de la calidad está notoriamente presente, pues, por ejemplo, en el proceso de producción no es aceptable cometer errores desde su mismo comienzo. También pudimos identificar que el trabajo que se realiza en la línea de producción es un trabajo considerado en equipo, pues los miembros que participan en la línea de producción deben realizar sus labores de manera que no retrase a los otros miembros e identifican entre ellos la forma en que realizan su trabajo.

De la misma forma que en las otras unidades de la empresa la técnica justo a tiempo cobra especial importancia en la planta de producción, pues toda ella está calculada en relación con la demanda de las ventas realizadas y por los incentivos que el corporativo estratégicamente impone a los centros de distribución respecto de las ventas que se debe realizar de los productos. La planta no tiene inventario de los productos o de los suministros para el producto todo se planea para que existan cero inventarios determinado por la técnica justo a tiempo. La administración por objetivos también es esencial en la planta de producción porque en el proceso de producción se establecen objetivos para ser alcanzados en los turnos que se trabajan.

Estos objetivos particulares van acorde con los objetivos generales planteados en el conjunto de la empresa. El Cuadro de Mando Integral se operacionaliza al contabilizar cada una de las acciones de los diversos puestos de trabajo que existen en el conjunto de la planta de producción en relación con los objetivos generales planteados. La Responsabilidad Social Empresarial se encuentra presente en cada una de las acciones realizadas por la empresa, sin embargo, la producción se realiza con base en la extracción de recursos hídricos.

A partir de nuestro estudio podemos asegurar que existe una relación profunda entre la configuración sociotécnica y las técnicas administrativas que se ejecutan al interior de la empresa, pues cada una de las técnicas identificadas contribuyen a que se formen las características que conforman la configuración de la compañía. Podemos asegurar que la técnica Justo a Tiempo induce en la organización características del *lean production*, pues contribuye a que en los centros de distribución y en las plantas de producción se ejecute el *kan ban* en consonancia con las técnicas conocidas como inventario cero o producción sin inventario, donde los “almacenes” en la práctica sólo son lugares de paso inmediato de las mercancías en la cadena del producto. Lo anterior deriva de que la inexistencia de almacenes es una de las características fundamentales de la técnica y permite la reducción de costos.

Otra característica fundamental de la técnica es la buena relación con los proveedores de las materias primas para que la cadena no se detenga, por lo que los insumos y la materia prima como el agua, siempre deben estar dispuestos para ser transformados en el producto, así como el azúcar y la fórmula patentada por la compañía. Ésta técnica tiene su origen en el sistema llamado Toyota.

En lo que corresponde a la compañía analizada existen características relacionadas con la técnica de justo a tiempo al realizar la producción en el momento justo, es decir, en el momento que el producto sea demandado con la fabricación exacta de los productos solicitados y ya vendidos, con una demanda cambiante y segmentada. Otra de las características centrales del toyotismo es que permitió que los trabajadores participaran, con sus opiniones en el proceso de producción; sin embargo, en la práctica los trabajadores no se involucran en las decisiones fundamentales de la empresa las cuales continúan siendo tomadas por los altos mandos.

Como pudimos constatar a lo largo del estudio, las opiniones de los trabajadores se toman en cuenta para mejorar alguna función operativa al interior de la compañía. En el caso de la compañía analizada, el toyotismo y lo que enmarca su concepto, no ha significado grandes cambios en los procesos de trabajo recientes. Entre algunas de las características que podemos identificar, está la organización del trabajo en la planta de producción cercana a la polivalencia en relación a que algunos de los trabajadores de la línea de producción rotan su puesto de trabajo dentro de la línea de producción. Respecto de la organización del trabajo que se configura, esta técnica ha promovido la inexistencia de tiempos muertos dentro de los centros de distribución y la planta de producción. En ese sentido, la división del trabajo está conformada en función de los requerimientos de la empresa al producir y distribuir el producto las 24 horas del día.

Pese a que la técnica justo a tiempo asociada con el concepto toyotista propone una mayor apertura hacia la participación de los trabajadores, la supervisión y el control que tienen los jefes sobre el trabajo es permanente, aunque se aparente una apertura en los lugares de trabajo del corporativo y los centros de distribución y una comunicación abierta entre jefes y supervisores. Esta técnica ha permeado en la organización del trabajo en el sentido en que

los instrumentos de trabajo dentro de la línea de producción están al alcance de la mano de los trabajadores; por ejemplo, las herramientas necesarias para cambiar la producción de un producto por otro, y una de las características primordiales en la organización toyotista del trabajo fue colocar los insumos necesarios en lugares cercanos al proceso de producción y optimizarla.

En la organización toyotista, la información sobre las necesidades de producción es de abajo hacia arriba; por lo tanto, también podemos observar que esta técnica ha influido en la organización general de la empresa, pues la información que otorgan los prevendedores acerca de la venta que realizan es la información que se toma en cuenta directamente para las cantidades de producto que se deben generar en la planta. Respecto de la premisa sobre la delegación de poder y responsabilidades a los niveles más bajos de los trabajadores, no encontramos evidencia que nos permita afirmar que los niveles bajos de los trabajadores contengan la premisa de poseer poder o el atributo de tomar decisiones importantes o fundamentales dentro de la empresa.

Respecto de la técnica sobre el control total de calidad, una de sus aplicaciones o aportaciones fundamentales de la técnica es el intercambio de información entre los “obreros” que contribuye al desarrollo mutuo. En este caso, los trabajadores aportan sus experiencias en las formas de realizar el trabajo que la empresa en algunas ocasiones retoma, y las adapta para el adecuado funcionamiento y desarrollo de la empresa. En esta técnica, la capacitación es un elemento fundamental del trabajo y el CTC impulsa la capacitación como parte del desarrollo de los trabajadores. Ishikawa, uno de los creadores de la técnica, menciona que ésta es una revolución conceptual de la gerencia, pues había que otorgar educación permanente a los trabajadores que contribuyera a su manera de pensar y a que no cometieran errores, incluso no sólo los trabajadores de bajo rango también los de alto rango también, es decir, la capacitación permanente en todos los niveles de la organización les permitiría establecer una mejora continua. En este sentido, podemos observar que la técnica en la empresa estudiada está presente en las tres unidades de la empresa con la capacitación permanente que se otorga a los empleados respecto a la calidad, aunque pudimos observar que la capacitación formal a los niveles más bajos de la organización, es decir, almacenistas y vendedores de los centros de distribución, no es tan constante como en los niveles más altos, pues los niveles operativos realizan actividades repetitivas que, de acuerdo con lo estudiado, no requieren constante capacitación.

En el control total de la calidad, Deming e Ishikawa introdujeron análisis estadísticos para el control de la calidad que permitieran cuantificar los logros obtenidos y contabilizar las operaciones. En el caso de la empresa analizada, podemos observar que esta técnica está presente en la organización del trabajo y que influye directamente en las formas de supervisión y control a todos los niveles de trabajo, así como en las tres unidades que componen la empresa. En ese sentido, la técnica impacta en la organización del trabajo y en las relaciones formales entre jefes y supervisores, pues las formas de evaluar el trabajo de la

mano con la supervisión y control parten de atender los análisis estadísticos en cada uno de los puestos mediante la asociación estadística con la premisa “cero errores”. Así, los trabajadores que cometen menos errores y son más productivos en las tareas encomendadas en cada uno de los puestos son reconocidos y les permiten continuar con su trabajo dentro de la empresa. Dicha práctica permea en todos los niveles de la empresa.

Crosby es otro de los autores del control total de la calidad, sus aportaciones fueron en el sentido del perfeccionamiento de técnicas desde una perspectiva ingenieril por medio del cumplimiento de normas y requerimientos precisos. En la empresa analizada, la técnica está presente mediante la implementación de certificaciones de la *International Organization Standardization (ISO)*, cuyos estándares se operacionalizan en diversos niveles de la empresa en las diversas unidades que la componen. Esta técnica se relaciona con la configuración productiva de la compañía, pues determina las reglas formales de cómo trabajar, las formas de comunicación, las características con las que deben contar los trabajadores al ser asignados al puesto, la utilización de tecnologías en los puestos de trabajo y la cultura laboral y gerencial, pues para obtener las certificaciones ISO la organización del trabajo debe ser en función de las acciones y estándares encomendados y certificadas por el organismo internacional.

Otra de las técnicas asociadas con la configuración productiva de la empresa es la administración por objetivos, técnica que desde su creación subrayó que puede ser aplicada en todos los niveles de la organización. Esta técnica se operacionaliza al establecer entre jefes y subordinados los objetivos a alcanzar dentro de la organización y medir cuáles de dichos objetivos establecidos se cumplen en un determinado periodo de tiempo.

De acuerdo con Odiorne, uno de los creadores de la APO, es un medio para medir el verdadero aporte de los trabajadores y provee de la determinación de las áreas de responsabilidad que tiene cada trabajador y comparar los resultados obtenidos con las especificaciones de cada puesto. Como es posible observar, esta técnica va de la mano con el cuadro de mando integral porque los resultados son medibles. Esta técnica ha contribuido de la misma forma que la técnica CTC a la división del trabajo planeada por objetivos específicos y a que se ejerza una supervisión y control con base en indicadores numéricos. La administración por objetivos es una técnica que, según Koontz y Weirich, es también considerada como un instrumento de planeación y control. Como es posible observar, ésta contribuye a la organización del trabajo en función de la supervisión y control que se ejerce sobre cada uno de sus miembros en función de los objetivos establecidos y del control sobre cada trabajador en relación con el cumplimiento de estos. Dicha técnica contribuye a alinear los objetivos personales con los objetivos generales de la empresa. Según la técnica, a todos los miembros de la organización les debe quedar claro cuál es la visión y misión de la empresa, aunque en la práctica pudimos observar que existe esa relación por obligación de los trabajadores con la empresa. La APO se ejerce en las diversas unidades que componen la compañía y en todos los niveles.

La técnica administrativa de *benchmarking* es una técnica que observamos en el análisis realizado y se ejerce al comparar la empresa con otras y plantear técnicas estratégicas para combatir a la competencia. Esta técnica se operacionaliza en el corporativo de la empresa que es donde planean las estrategias que se ejecutarán en la planta de producción y en los centros de distribución. Recordemos que cuando hablamos de configuración productiva no sólo nos estamos refiriendo a la planta de producción sino también a todos los componentes de la compañía está técnica la asociamos con la configuración de la compañía en relación a la cultura permanente de la competencia y la comparación entre los miembros de pertenecientes a los altos mandos de la compañía.

La técnica cuadro de mando integral es una técnica administrativa vigente en la compañía estudiada. Fue posible identificarla de forma casi inmediata, pues los altos mandos la conciben como “la técnica administrativa” que rige las formas en que se organiza la empresa. Concebimos que el CMI o *Balanced Scorecard* es una técnica compuesta por principios afines a los del justo a tiempo, la administración por objetivos y el control total de la calidad. La técnica propuesta por Kaplan y Norton procura integrar la visión de la empresa con las tareas cotidianas de los empleados, es decir, que los objetivos de ambos sean los mismos, siendo un rasgo de la técnica APO. El propósito del CMI es convertir la estrategia general de la empresa en tareas concretas para cada uno de los trabajadores. Todo lo anterior, con el propósito de obtener resultados tangibles. Adicionalmente, la técnica plantea la medición de la actividad de cada trabajador. Este principio podemos ubicarlo como una aportación de la técnica CTC y del APO al CMI. La técnica plantea un monitoreo y medición permanente de cada una de las acciones encomendadas en relación con el puesto de trabajo para evaluar permanentemente que se cumplan los objetivos planteados estratégicamente por la compañía. La relación que existe entre el CMI y la configuración productiva de la empresa es que dentro de la organización del trabajo en la supervisión y el control están determinados por las mediciones que se realizan a las actividades de cada uno de los trabajadores. Respecto de las reglas formales de cómo trabajar, cada puesto de trabajo está subordinado a las actividades específicas que deben ejecutar y reportar numéricamente con base en el CMI. Las actividades que realizan los empleados son comunicadas por medio de la transferencia de información que realizan al llenar los cuadros de indicadores periódicos. La tecnología es un factor fundamental para operacionalizar la técnica pues permite a los trabajadores transferir información, algunas veces en tiempo real, sobre cada una de las operaciones realizadas. Esta organización del trabajo está presente en el corporativo, las plantas de producción y los centros de distribución en prácticamente todos los niveles de la compañía.

Kaplan y Norton mencionan que el CMI es una técnica que permite el aprendizaje, además de ser un estilo de administración participativo y no autoritario. Estas características de la técnica se mencionan porque el CMI está diseñado para que los trabajadores emitan y contribuyan a establecer sus objetivos en consenso con la estrategia general de la organización, tal como la técnica APO es operacionalizada. Esta característica influye en la comunicación entre jefes y subordinados porque, en teoría, los subordinados contribuyen a

las descripciones de las obligaciones que los empleados deberán asumir y las metas que tendrán que cumplir; sin embargo, es un instrumento que se ocupa para que los empleados reconozcan y recuerden sus obligaciones dentro de la empresa y asuman un compromiso con la compañía. Así, desde los niveles más altos se estimula la idea de que ellos son parte de la construcción de la gran empresa y que por medio de su trabajo diario y participación contribuirán al logro de los objetivos estratégicos.

Además, según sus autores, se contribuye a que los empleados sientan un estilo de mando amable y una relación cercana entre jefes y subordinados. En la empresa estudiada, como hemos ya argumentado, los estilos y niveles de la autoridad aparentan ser relajados, pues los caracteriza una comunicación abierta y constante entre jefes y subordinados, lo que contribuye a crear la idea de una organización horizontal; sin embargo, proponemos llamarla horizontal jerarquizada porque las decisiones y los controles permanentes los tienen los jefes y utilizan la comunicación permanente para ejercer de forma más cercana el control sobre los miembros de la organización.

La técnica CMI sostiene que contribuye a la creación de valor desde la perspectiva financiera, el cliente, el proceso interno, el aprendizaje y el conocimiento. De acuerdo con nuestro análisis, de estas cinco funciones el valor que el CMI le ha permitido crear a la empresa es en función de la reorganización de procesos internos permanentes sustentados en la técnica. Los creadores del CMI argumentan que es una técnica hacia mejoras sustantivas y continuas. En este sentido, los puestos de trabajo y sus responsabilidades son evaluados permanentemente por los jefes y determinan los ajustes necesarios para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos propuestos prácticamente por los altos mandos.

En la empresa estudiada hemos encontrado que la técnica de reingeniería tiene una relación estrecha con la forma en que se organiza la empresa y en el trabajo de las personas que la integran. La técnica propuesta por Hamer y Champy menciona que es un nuevo modelo de negocio que emplean los gerentes en la reorganización en torno a un rediseño radical de los procesos de trabajo, en los que se propone desaparecer el trabajo en serie y se le asignen diversas funciones a una sola persona. En este sentido, la reingeniería se relaciona con la configuración productiva al impulsar una división del trabajo en la que los trabajadores están capacitados para realizar varias funciones. En el caso de la empresa analizada, los trabajos ejecutados en la planta de producción se realizan a partir de la multifuncionalidad que puede tener un trabajador al conocer el trabajo que se realiza en toda la línea de producción estando capacitado para ejercer diversas laborales.

Esta premisa de la técnica ha operado en las plantas de producción frecuentemente influyendo directamente en la división del trabajo. A la reingeniería, también la asociamos con el CMI, pues propone reducir las verificaciones y cambiarlas por controles globales que son los establecidos para el registro de cada una de las operaciones y que se realizan en toda la empresa. La técnica establece que los trabajadores pasan de controlados a facultados, pues adquieren un mayor desarrollo personal y aprendizaje al realizar un trabajo multifuncional lo

que establecería realmente una reconfiguración productiva. Sin embargo, con base en evidencia empírica a excepción de puestos de trabajo en la planta productiva, donde los trabajadores aprenden a realizar múltiples tareas en la línea de producción, el aprendizaje sólo está presente en las funciones específicas de sus puestos de trabajo para cumplir con los diversos indicadores, sin estar realmente facultados para tomar decisiones que signifiquen un cambio real en la configuración productiva. Hamer y Champy proponen que se otorgará a los trabajadores educación en lugar de entrenamiento, proponen medir el desempeño y la remuneración con base en resultados, y no sólo en actividades como se hacía anteriormente.

Este principio de la técnica ha significado una influencia determinante en la configuración productiva de la empresa pues la organización del trabajo y las relaciones laborales en la empresa están determinadas por indicadores cuantificables permanentes que determinan el salario de los trabajadores con base en metas alcanzadas establecidas por la compañía, y sucede en todos los niveles de la organización. La técnica establece que los valores de los mandos de la compañía pasan de proteccionistas a productivos. Esta regla de la técnica es evidente al medir permanentemente la productividad dentro de la configuración. No obstante, el discurso proteccionista, en el caso de la empresa, se maneja como familiar y amigable que determina la cultura de la empresa. La reingeniería de procesos está enfocada para ser implantada y planeada por los altos mandos de la organización. Con base en nuestras observaciones, podemos exponer que la técnica en la práctica significa para los trabajadores recortes de puestos de trabajo que se realizan atendiendo a las necesidades financieras de la empresa en función el contexto económico que influye en las decisiones que se toman al interior de la empresa.

En nuestra investigación, categorizamos a la administración del conocimiento y la tecnología como otro tipo de conocimiento administrativo que no es propiamente una técnica, sin embargo, los textos consultados acerca de teoría de administración y técnicas administrativas las referían constantemente. Al realizar las entrevistas a los trabajadores, desde su perspectiva, el conocimiento que adquieren es el que se brinda en la capacitación o el aprendizaje que tienen para o al realizar el trabajo encomendado según su puesto. Con base en la evidencia recabada, podemos manifestar que el conocimiento, visto como la transmisión determinante que las empresas realizan a los trabajadores en función de la creación de una sociedad del conocimiento o del aprendizaje o conocimiento organizacional (Nonaka, 1995), así como la capacidad de innovación de la empresa asociada al desarrollo tecnológico, permanecen más en el discurso administrativo que en la práctica en el caso concreto analizado. En ese tenor, hemos podido constatar que no se ejercen en la forma que la teoría lo ha analizado, pues la tecnología que se implementa en la compañía son tecnologías importadas que no son creadas en México y los aprendizajes de los trabajadores no son determinantes para que exista; por ejemplo, una reconfiguración productiva hecha por los trabajadores como portadores de conocimiento. Sin embargo, en cuestiones relacionadas con la tecnología, aunque en otro sentido, las nuevas tecnologías –softwares– facilitan el control sobre el trabajo y no en el sentido de la idea de Toffler (1996) en que el trabajo físico será

reemplazado por el conocimiento y las ideas en un contexto organizacional como el estudiado. Es significativo que en el corporativo, donde los trabajadores cuentan con estudios profesionales formales, tampoco identifiquen al conocimiento proporcionado por la empresa o las tecnologías como determinantes para hacer su trabajo.

La Responsabilidad Social Empresarial es una práctica administrativa que ha permeado la configuración sociotécnica de la empresa al crear un imaginario que influye en la cultura laboral y gerencial al promover una idea sobre la empresa asociada a valores de responsabilidad, de gran empresa, sustentable, amigable, comprometida y feliz que influyen en la visión y el compromiso de los empleados en todos los niveles de la organización. La RSE, según el Centro Mexicano para la Filantropía, son las acciones que realiza la empresa cuando se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental. Sin embargo, como lo hemos mencionado, la empresa es sustentable más en su discurso que en las prácticas concretas, pues realiza pequeñas acciones que impactan más en el imaginario de las personas, que en los hechos.

Como podemos observar las técnicas y prácticas administrativas sí influyen en la configuración productiva de la empresa, pues han establecido patrones que permanecen y dan forma a la organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra, la tecnología y la cultura laboral y gerencial. Las técnicas administrativas influyen y determinan la configuración productiva de la empresa. Las estrategias que la empresa operacionaliza son acompañadas por las técnicas antes mencionadas y dan cuerpo a la configuración.

Respecto de la organización del trabajo, que implica la división del trabajo, está permeada en toda la organización por la adecuación de los puestos de trabajo a las necesidades financieras de la empresa, es decir, si la empresa lo requiere los trabajadores son despedidos o contratados bajo argumentos característicos de la técnica de reingeniería o capacitados para realizar varias funciones o contratados con horarios flexibles. Las funciones de todos los puestos de trabajo son reportadas en los controles del cuadro de mando integral y son asignados a los puestos de acuerdo con las descripciones de los puestos. La supervisión y el control aumenta conforme es de menor rango el puesto de trabajo y las reglas formales de cómo trabajar son establecidas en las plantas de producción bajo los esquemas del control total de la calidad, aunque el cuadro de mando integral es parte esencial de la supervisión en todos los puestos de trabajo. La comunicación es abierta y constante entre los supervisores y los trabajadores como parte del control de trabajo. Ésta es una práctica heredada de la técnica control total de la calidad.

Respecto de las relaciones laborales, éstas son determinadas por la disminución del personal cuando la empresa lo requiere, redistribuyendo las cargas de trabajo, otorgándole a algunos trabajadores funciones que antes no realizaban. Tales acciones son operacionalizadas o concebidas por algunas técnicas administrativas; por ejemplo, la técnica de reingeniería concebida por Hammer y Champy que tiene como consecuencia largas jornadas de trabajo y

mayor presión para los trabajadores, pues si no cumplen con las tareas asignadas saben que pueden ser despedidos “recortados” cuando la empresa lo requiera. Las tareas de los trabajadores son concebidas en función del presupuesto de la empresa asignado al salario de los trabajadores y de la visión de reingeniería que la empresa requiera.

Con base en lo expuesto, la configuración productiva estudiada sugerimos llamarla configuración *kaplaniana de mando integral* en referencia a la técnica administrativa que domina el funcionamiento de la organización. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard contiene en su operacionalización características de otras técnicas administrativas que influyen la configuración productiva de la empresa y que han estado presentes desde finales del siglo XX y principios del siglo XXI en el pensamiento administrativo. Dicha técnica consiste en alinear los objetivos de cada una de las áreas con la misión y visión de la empresa a través de la participación de los empleados y los gerentes en la fijación de los objetivos por medio de cuatro pilares estratégicos que son: la perspectiva del cliente, la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En la práctica, dicha técnica controla cada una de las actividades de los empleados por medio de los registros concebidos para sus actividades e implícitamente los presiona para ejecutar sus tareas en los tiempos y formas establecidos, y reciben una presión estructural al saber que cada una de sus tareas son evaluadas por medio de los controles digitales establecidos. En este sentido, concebimos que se ejerce un taylorismo tecnologizado, pues los trabajadores de la empresa están controlados en tiempos y movimientos por medio de la tecnología implementada en cada uno de sus puestos de trabajo, y aunque son softwares comunes con los que se realizan los registros, la información es valorada casi de inmediato por otras áreas de la compañía, para tomar decisiones acerca de los productos y las necesidades operativas de la empresa para alcanzar los estados financieros deseados.

Como pudimos observar en la praxis, las técnicas administrativas influyen determinantemente en la configuración productiva, pues cada una contribuye a que la organización del trabajo y las normas establecidas para alcanzar los fines de la organización se ejerzan con base en lo establecido por las técnicas planteadas y operacionalizadas en la división del trabajo basada en el máximo rendimiento de los recursos, apoyada fundamentalmente en el ahorro a través de los bajos salarios a los trabajadores operativos de la planta de producción y los centros de distribución, además de la polivalencia que realizan incluso los trabajadores del corporativo.

Dicha organización del trabajo está basada, como hemos argumentado, principalmente en los enfoques asociados a la reingeniería, cuadro de mando integral, justo a tiempo y control total de la calidad. La supervisión y el control del trabajo se realiza directamente por medio de los jefes de las diversas áreas y de la tecnología implementada. De acuerdo con el puesto que los trabajadores ocupen, serán las formas en que se transmitan las órdenes; en las plantas de producción y los centros de distribución, entre menor sea el rango de los trabajadores, la

supervisión es más directa y tiene mayores controles tecnológicos y las reglas formales de cómo trabajar son también mayores. En el corporativo la supervisión y el control aparentan ser más relajados; sin embargo, los controles establecidos por la técnica cuadro de mando integral dotan a la empresa de información sobre el trabajo de cada uno de los empleados. Las reglas informales sobre cómo trabajar están presentes entre los trabajadores, en la planta de producción y los centros de distribución, pues los trabajadores ejercen una presión informal sobre sus compañeros para trabajar con mayor velocidad y alcanzar las metas impuestas por la compañía en la implantación del control total de la calidad.

Los estilos y niveles de la autoridad son ejercidos por los jefes en un ambiente velado de igualdad y apertura a los trabajadores en una organización horizontal jerarquizada en los tres entes que componen la compañía. Los niveles de mando son altamente segmentados, sin embargo, las formas de comunicación son directas y abiertas en el corporativo, la planta de distribución y los centros de distribución asociadas a la importancia que juega la comunicación en la administración por objetivos.

Las relaciones laborales están enmarcadas por las formas en que los empleados pueden ser contratados. En las plantas de producción y los centros de distribución, los trabajadores de menor rango pueden ser subcontratados sin tener prestaciones por parte de la empresa, y los empleados en toda la empresa pueden ser despedidos por reorganización, llevada a cabo en alguna de sus unidades organizacionales.

En la planta de producción, la tecnología que se utiliza es la básica para las labores de producción, la reestructuración organizacional ha representado mayor peso para la eficiencia que las implementaciones tecnológicas necesarias dentro de la planta que sigue un modelo taylorista-fordista. En los centros de distribución el trabajo que se realiza en cada uno de los puestos de trabajo cuenta con controles adaptados de las nuevas tecnologías para controlar la movilidad de las personas que realizan el trabajo de calle y los controles del cuadro de mando integral cuantifican y presionan el trabajo del personal de oficina. En el corporativo, la tecnología permite el registro de operaciones de los puestos de trabajo e implican también un control sobre el trabajo.

La cultura laboral y gerencial esta permeada en su conjunto por identificar a la compañía como una gran empresa que propaga permanentemente valores que los miembros de la organización asumen o aparentan asumir. La empresa difunde los valores por medio de estrategias como la responsabilidad social empresarial o el discurso de sostenibilidad que apuntalan sus acciones en favor del medio ambiente, la familia y la felicidad de los miembros de la empresa y los consumidores.

Es posible advertir que las técnicas administrativas influyen en la configuración productiva y, como lo hemos mencionado, la técnica cuadro de mando integral conjunta a varias de las técnicas estudiadas. En este sentido, sugerimos llamar al modelo de producción estudiado, a

la configuración productiva estudiada como *kaplaniana de mando integral*, pues conjunta, elementos de otras técnicas estudiadas.

Nuestra investigación está precedida por el toyotismo y el *lean production*, hayamos características parecidas a los traslapes entre los modelos mencionado; sin embargo, encontramos algunos elementos que caracterizan a la configuración en general que comparte con el toyotismo y el *lean production* con algunas características singulares. La polivalencia y rotación interna en el trabajo existe dentro de la planta de producción. El achatamiento de la estructura organizacional sólo ocurre en el discurso, pero en realidad nos situamos ante un modelo jerarquizado horizontal porque las órdenes son altamente jerarquizadas con apariencia de horizontalidad. Los llamados “cero errores” por la técnica control total de la calidad y la técnica justo a tiempo son una premisa muy importante para quienes realizan el trabajo en cualquiera de los tres entes estudiados y en el trabajo de planta y los centros de distribución es primordial, pues todas las operaciones están guiadas por tiempos de entrega.

La mejora continua se ejerce en función del ahorro de tiempo y gastos para la empresa; cualquier sugerencia que signifique ahorros de tiempo y dinero es posible que sea tomada en cuenta por los directivos. El trabajo en equipo es una forma concreta de organización del trabajo para distribuir a los trabajadores territorialmente a partir de los centros de distribución en cuadrillas, sin embargo, ellos no se consideran parte de un equipo, los jefes son los encargados de difundir la idea del trabajo en equipo. En el corporativo, el trabajo en equipo se realiza bajo un esquema llamado “por proyectos”, donde se encarga a un grupo de trabajadores de desarrollar o realizar tareas concretas con un cierto número de integrantes que deberán realizarlas en el tiempo acordado previamente o alcanzar el objetivo propuesto en el proyecto. Con base en el trabajo de campo, podemos afirmar que esta es una nueva forma de organización del trabajo al interior de los corporativos de empresas grandes en México.

Como lo hemos mencionado la técnica justo a tiempo está presente en las operaciones en todas las áreas de la empresa como un elemento fundamental y el *kanban* se ejecuta en los centros de distribución y la planta de producción. Respecto de la transferencia de responsabilidad a los trabajadores, cuando se llega a otorgar, se realiza bajo estrictas medidas de control hacia ellos y se les otorga como una medida de presión más que como una tarea en la que aporten su creatividad. Los elementos referentes a ordenar, organizar, despejar el lugar de trabajo, limpieza, estandarización en los procesos, orden y limpieza en el lugar de trabajo, entrenamiento, disciplina y hábitos a los trabajadores provenientes del toyotismo y compartidos por el *lean production* son elementos que se cumplen en los lugares y procesos de trabajo en la planta de producción y los centros de distribución al operacionalizarse la técnica justo a tiempo y la técnica control total de la calidad.

Otra de las características de *lean production* y que se cumplen en la compañía analizada es la lealtad y la identidad con la empresa por parte de los trabajadores, el compromiso con la productividad y la calidad; sin embargo, son procesos que se construyen forzados con las

técnicas, por ejemplo el compromiso con la productividad es obtenido por el establecimiento de metas predeterminadas por la empresa, y la lealtad y la identidad de los trabajadores es impulsada por los discursos de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.

Con base en lo expuesto, consideramos que la configuración de la empresa en su conjunto está dotada de elementos del toyotismo, con las técnicas administrativas asociadas a éste además de las otras técnicas administrativas analizadas a lo largo de la investigación y elementos del *lean production*. Sin embargo, una de las técnicas administrativas estudiadas retoma elementos fundamentales de otras técnicas administrativas y se encuentra presente en toda la organización, nos referimos al cuadro de mando integral, por lo que sugerimos el nombre expuesto anteriormente para este modelo.

Consideramos que las técnicas presentadas son estrategias que se han desarrollado a lo largo del posfordismo, conceptualizadas algunas de ellas en el toyotismo y el *lean production*, configuradas en nuestra investigación en un modelo kaplaniano de mando integral. Las técnicas expuestas influyen los elementos de la configuración productiva y nos atrevemos a sugerir que dominan no sólo en la compañía expuesta en esta investigación, sino que también en otras empresas grandes de nuestro país o incluso de la región. Sin embargo, son determinantes los elementos externos a la empresa estudiada, es decir, el entorno político, económico, social y cultural del país y la configuración de configuraciones, que a su vez determina factores que inciden en los elementos configurativos internos de la compañía, en donde los actores están influidos por factores externos.

Las técnicas administrativas son estrategias productivas de las gerencias de las empresas encaminadas al logro de los objetivos financieros planteados. El pensamiento administrativo ha influido en los modelos productivos de las empresas, pues de las técnicas administrativas toman acciones puntuales que se operacionalizan, por ejemplo, la técnica justo a tiempo y la técnica control total de la calidad aportan características precisas al modelo toyotista y hondista. Las prácticas innovadoras en la producción provenientes de la empiria, del trabajo cotidiano también permiten la creación de técnicas administrativas que se crean y se difunden para su operacionalización en el mundo.

A partir de la investigación que hemos realizado, podemos precisar en términos de los modelos productivos que la compañía estudiada produce para un amplio mercado de consumo, como es el caso mexicano. La concepción de productos ofrecidos es en relación con una demanda cambiante hacia productos no gasificados, aunque mantiene un producto altamente consumido en México y en el mundo. Los volúmenes de ventas son altos, mantienen una diversidad de productos bebibles el mercado con robustos estándares de calidad al ser productos ingeridos, con una estrategia constante de novedades disponibles al cliente para no perder su lugar en el mercado dominado por la imagen de la marca.

La organización productiva se ejecuta a partir de a técnicas administrativas expuestas a lo largo de la investigación y como lo hemos indicado. La técnica que domina es cuadro de

mando integral o *Balanced Scorecard*. La producción es en función de la demanda del producto, cuenta con líneas continuas de producción. La comercialización es en relación con la demanda de los productos posicionados en el mercado con una estrategia mercadológica de alto impacto en la población que permite mantener niveles altos de consumo, y exige a la empresa contar con los insumos básicos para la fabricación, por lo que se obliga a la empresa a tener una relación cercana con el gobierno del país para poder contar con el recurso primordial para sus productos, el agua. Los salarios bajos son característicos en los trabajadores operativos de la empresa; están asociados a la productividad, los objetivos, metas a cumplir; asociados directamente con la reducción de costos por medio de la contratación de mano de obra barata disponible en las zonas marginales donde son instaladas las plantas de producción y los centros de distribución.

La tecnología que se utiliza es la básica para embotellar los productos y en los trabajos de oficina sirve para capturar los controles establecidos por el cuadro de mando integral y para registrar y vigilar las acciones de los trabajos realizados fuera de los centros de distribución. La cultura laboral y gerencial es fundamental en la empresa, pues permite asumir y difundir los valores mercadológicos creados por la empresa y asumidos por los trabajadores voluntaria o aparentemente. No es posible dejar de asociar el alto nivel del consumo de los productos principales de la compañía a la estética que ha difundido durante años por lo que nos encontramos ante un modelo de dominio estético permanente.

Capítulo IV

Conclusiones

Como ha sido posible advertirlo a lo largo del trabajo, con la evidencia empírica recabada hemos encontrado que las técnicas y prácticas administrativas que se ejercen en la organización estudiada están dentro de las que presentamos al inicio de la investigación.

El proceso de investigación lo hemos realizado en las tres grandes áreas que integran la empresa, los centros de distribución, el corporativo y la planta productiva. En cada una recabamos información sobre las técnicas administrativas utilizadas.

Dentro de los procesos administrativos que se realizan en las partes que conforman la compañía hemos identificado diversas técnicas administrativas que se aplican cotidianamente en la corporación, estas técnicas son la administración por objetivos, el cuadro integral de mando, justo a tiempo y control de la calidad total, reingeniería de procesos. A sí mismo, se practica la responsabilidad social empresarial presentes en los procesos realizados en toda la organización, adaptadas al contexto en que se ejercen.

La técnica justo a tiempo, que busca la reducción de costos, es una de las que domina las formas de trabajo dentro de la empresa analizada: está presente en muchos de los procesos que se implementan dentro de la empresa. También es conocida con el nombre de intervalo cero o producción sin inventario, pues propone que no existan inventarios y sus almacenes, es decir que los implementos, por ejemplo, para la producción estén previamente planificados, para abastecerla justo cuando inician los procesos productivos, con el fin de reducir los costos de la organización. Esta técnica administrativa ha permeado el funcionamiento de la empresa analizada pues cada una de las grandes partes que conforman la empresa (plantas productivas, centros de distribución y corporativo) está organizada en función de las actividades de las otras dos. En cada una de las partes el trabajo está organizado para que no existan inventarios y exista el menor o nulo almacenamiento en los centros de distribución y las plantas de producción.

Otra de las características que conforman la técnica justo a tiempo (JAT) es que la producción corresponde a la demanda del producto, esta característica fundamental de la técnica conforma el ritmo de la producción en la corporación. El JAT se inserta dentro del sistema de producción toyotista propuesta por Onho en el que los modelos de trabajo se modificaron respecto a los que prevalecían anteriormente permitiendo que el flujo de información circule desde la base de la pirámide al conjunto de la empresa y viceversa. El justo a tiempo enmarca otro grupo de subtécnicas que promueven la mejora continua, la estandarización, delegación del poder y de responsabilidades a los niveles más bajos de los trabajadores.

La empresa en su conjunto ha adoptado esta técnica como parte esencial de la organización del trabajo, permitiendo organizar cada uno de los procesos en sincronía con el conjunto de la empresa. Los centros de distribución están organizados para capturar la demanda del

producto y distribuirlo a los consumidores, en este proceso los principios de la técnica Justo a Tiempo se operacionalizan en las características esenciales de la técnica. En primer término, la existencia del producto en el almacén es sólo de paso para realizar su distribución a los consumidores que han demandado el producto con anticipación de algunas horas. La distribución del trabajo está organizada para satisfacer *a tiempo* la demanda de los consumidores que es transmitida por los prevendedores quienes realizan la venta a los preconsumidores. Los vendedores (tripulación de los camiones repartidores) entregan al día siguiente el producto recién elaborado en la planta de producción. Dentro de los Cedis, la técnica JAT domina en el almacén que contiene los productos por horas mientras son clasificados de acuerdo con la demanda de los preconsumidores y distribuidos en rutas planificadas. Cada una de las labores al interior de los Cedis son realizadas en torno a la perfecta sincronización de la distribución del producto. Las plantas de producción embotellan el producto previamente vendido, y como lo mencionamos anteriormente, los almacenes son también espacios de paso de las mercancías pues inmediatamente después de ser elaborados los productos son transportados a los Cedis donde se distribuirán a detalle de acuerdo a la demanda. En el proceso de embotellado es posible identificar algunas características que se asocian con la técnica Justo a Tiempo que caracteriza al toyotismo²⁵: se enfatiza la opinión de los trabajadores en relación con los procesos de trabajo para poder implementar mejoras en la cadena de producción y agilizarla, los trabajadores en la cadena practican principios como la flexibilidad en las tareas que desempeña un trabajador al tener la capacidad de ser multifuncional, cada instrumento de trabajo tiene un lugar específico, los empleados trabajan a ritmos variables en la cadena de acuerdo con la demanda del producto, no existe producto almacenado y se aplica el principio de la fábrica mínima apoyándose en la organización mencionada.

El corporativo es un espacio en donde la técnica JAT también es ejercida pues los análisis financieros que se hacen son el punto de partida para implementar acciones inmediatas que permitan lograr las ganancias propuestas para el año en curso. Las acciones que se implementan en torno, por ejemplo, al lanzamiento de un nuevo producto al mercado deben ser en sincronía con todos los departamentos en un periodo o tiempo establecido respecto a la planificación de la campaña del producto, su elaboración, venta y distribución.

Cada una de las técnicas de administración tratadas en este estudio se adaptan a las necesidades de la empresa, son utilizadas por la compañía en diversas formas que han construido en los años de existencia de la empresa según sean las necesidades que el entorno presente. Como hemos podido observar, en los años analizados la empresa tuvo un crecimiento inorgánico al expandirse hacia otros territorios, sin embargo, a partir del año 2014 podemos observar la intensificación de los controles a las actividades de los empleados

²⁵ Este concepto representa la ruptura con el taylorismo fordismo y marca el inicio de las técnicas administrativas llamadas posfordistas.

y la intensificación del trabajo para lo cual, las técnicas administrativas les han servido como instrumentos.

En el caso del JAT, se funda como una técnica establecida para las líneas de producción, sin embargo, en la empresa analizada se utiliza también en el trabajo de oficina. En las plantas de producción funciona con los elementos esenciales que es dotar a los trabajadores de los instrumentos o implementos necesarios para que la línea de producción no se detenga.

La técnica del JAT, establece también que las relaciones con los proveedores deberían de ser confiables, de cooperación y cercanas a la empresa; como lo hemos constatado la empresa tiene un modelo de negocio que le permite generar algunos de sus implementos, sin embargo, la materia prima que es el agua, ha estado a su disposición por la intervención del Estado. Si ésta condición del entorno cambiara, la empresa se enfrentaría a una problemática seria en la que su proceso JAT, podría ser seriamente afectado, como en el caso de Venezuela en donde la empresa no cuenta con una relación de cooperación con sus proveedores, que significaron pérdidas extraordinarias en su rentabilidad en el año 2017.

La técnica indica que cada uno de los puestos, para realizar su trabajo, se alimenta de las unidades necesarias, o en este caso datos necesarios, del puesto inmediato anterior; generalmente de los puestos más bajos a los altos. En este caso la empresa ha organizado las partes que las componen de tal forma que la información, los implementos y los productos necesarios estén disponibles para cumplir con los cero inventarios.

En la empresa, el JAT ha permitido la aceleración del trabajo y crea tensiones claras entre algunos trabajadores del corporativo, que manifiestan veladamente, su inconformidad por el nivel de exigencia en el trabajo como consecuencia de la necesidad de mantener altos niveles de rentabilidad de la empresa.

Otra de las llamadas “grandes técnicas” que fue posible identificar en cada una de las partes que integran la empresa es la administración por objetivos. La administración por objetivos consiste esencialmente en que los altos mandos de la organización elaboran con sus subordinados los objetivos que deberán alcanzar y perseguir en un periodo de tiempo determinado haciendo revisiones periódicas sobre el avance que se tiene de las metas establecidas. En cada una de las áreas y quienes laboran en ellas se hacen responsables de alcanzar de los objetivos particulares que se han fijado, periódicamente se realizan revisiones para evaluar el grado de desempeño de los subordinados en relación a las metas propuestas. Sin embargo, en contraste con la teoría, los objetivos son establecidos por los altos mandos de la empresa acorde con los resultados esperados por los accionistas y el consenso con los trabajadores, es en realidad el convencimiento que los jefes procuran realizar con los empleados a través de juntas constantes en las que los convencen o motivan para cumplir con las metas establecidas previamente por la organización, sin embargo, algunos de los trabajadores pertenecientes a los niveles bajos de la organización, no lo perciben de éste modo y, actúan convencidos que son ellos quienes se ponen las metas. Desde nuestra

perspectiva existe una alineación al trabajo en el sentido marxista del término pues la realidad es que en contraste con la teoría no existen metas comunes para establecer como lo menciona la teoría.

En la empresa, la administración por objetivos es una norma general que pasa por todos los niveles a partir de los objetivos aprobados por el Consejo General de Administración a partir de los cuales se instrumentan objetivos concretos en todas las áreas que componen la empresa.

En el caso de los centros de distribución, la técnica a la que estamos haciendo referencia es una forma de operacionalizar las actividades de una de las funciones esenciales de la empresa que es trabajo de los prevendedores. A partir de las metas en ventas propuestas por la empresa, que representan el total de ganancias que se deben tener en un periodo estimado de un año, dividido entre las rutas asignadas a ventas minoristas o supermercados, los prevendedores deberán alcanzar los objetivos establecidos en “consenso” con sus supervisores en las juntas que se realizan cotidianamente se enfatizan los objetivos que se han fijado mensualmente en torno a la venta de los productos en consonancia con las metas generales impuestas por el corporativo a partir de cálculos financieros. Cada una de las funciones están sujetas a los objetivos propuestos por el “consenso” general entre jefes y subordinados a partir de las cuales los empleados son acreedores a bonos económicos siempre y cuando se cumplan los objetivos predeterminados.

En las plantas embotelladoras los objetivos son establecidos en torno a la producción que deberá alcanzarse determinada por el consumo del producto, incentivado por la función de los prevendedores al introducir y promover los productos de la compañía. Las funciones de cada uno de los empleados del área de producción se realizan para alcanzar los objetivos que siempre están presentes por medio de los marcadores en “consenso” con cada una de las áreas de producción. En el corporativo se establecen los objetivos financieros que son los que determinan cada uno de los objetivos que se determinaran en cada una de las áreas de la empresa. Esta técnica inserta y operacionaliza uno de los ejes que conforman la flexibilidad laboral en relación a los salarios los cuales son obtenidos por medio de metas predeterminadas pues el pago de los salarios está sujeto a la productividad alcanzada por los trabajadores.

La técnica control total de calidad surge teóricamente con la finalidad de no cometer errores y procurar encontrar soluciones a los problemas que se enfrentan en la planta de producción. En la práctica la técnica se adaptó a algunos procesos fuera de las plantas de producción. En la empresa, la técnica se instituyó en los procesos que se siguen para obtener diversas certificaciones, controlando cada uno de los procedimientos que realizan los empleados.

Es una técnica ejercida en gran parte de los procedimientos de la empresa por medio de las certificaciones ISO que están presentes en diversas áreas que la conforman y determinan cada uno de los procesos que deben seguirse para cumplir con la normatividad que certifique a la

empresa. Algunos elementos de esta técnica los encontramos asociados a la capacitación en el trabajo enfocada a seguir procedimientos predeterminados que les permitan a los trabajadores apearse a las normatividades y contribuir a lograr el objetivo “cero defectos”. El control total de la calidad tiene mayor presencia en la planta de producción y en los Cedis ya que está asociada a los controles operativos, la operacionalización de la técnica la encontramos en cada uno de los procesos ISO que se ejercen en las áreas de producción y distribución. En la planta de producción, los obreros tienen conocimientos empíricos que comparten con sus jefes para evitar errores, proceso parecido a los círculos de control de calidad.

El cuadro de mando integral, o *Balanced Scorecard*, en teoría, es la técnica que alinea la estrategia y visión de la empresa con las tareas cotidianas de los empleados de la organización. El BSC es la técnica que actualmente domina como estrategia de administración desde el punto de vista de los altos mando. En los años analizados es la única técnica que han escrito por su nombre en los informes anuales de la empresa. En la práctica se ha establecido y se practica para medir las actividades y resultados de cada uno de los empleados en paralelo con los objetivos de la empresa. La técnica parte de la suposición que los empleados adoptarán la visión y misión de la empresa, sin embargo, en el sentido de Barnard, los empleados se encuentran constituidos por intereses y metas propias que no coinciden con los de la empresa, y se crea una contradicción que se refleja en tensiones entre sus miembros.

Esta técnica ha sido adaptada por la empresa para operacionalizar la estrategia en cada uno de los puestos de la organización por medio de controles a través de los cuales se reportan las actividades cotidianas en función de los objetivos generales propuestos desde la gerencia que se reflejan en indicadores concretos en cada una de las áreas. No es coincidencia que la técnica es el marco de referencia en los últimos años, pues a partir del planteamiento de crecimiento orgánico-financiero de la empresa donde se comenzó a privilegiar el crecimiento interno. La técnica se adaptó como ese instrumento que provee a la empresa de control sobre los trabajadores al tener que estar revisando cada una de las labores realizadas con el argumento de la alineación con los objetivos generales y la utilización de tableros de control.

Recordemos que el CMI, alinea los objetivos individuales y de área con los objetivos generales de la organización, de la misma forma vincula los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo. Esta técnica plantea realizar revisiones periódicas y sistemáticas con el fin de establecer retroalimentación que permite a jefes y subordinados identificar los problemas y oportunidades que se tienen en relación con los objetivos establecidos. Lo anterior se traduce en la revisión constante del trabajo por parte de los jefes.

Cada una de las partes que integran la empresa trabajan con los tableros propuestos en el CMI, en el cual registran los indicadores alcanzados en relación con los objetivos, la periodicidad es establecida según las áreas de la empresa y puede ser por horas, días, semana, mes o trimestre. En el corporativo la revisión de los objetivos y los indicadores es constante

pues la comunicación al interior fluye cotidianamente entre jefes y subordinados. En la planta embotelladora cada una de las actividades está sujeta a indicadores que se reportan en cascada, es decir cada nivel informa a su jefe inmediato hasta llegar a la gerencia, como fue posible conocerlo en la investigación empírica, en la planta todas las acciones van encaminadas al cumplimiento de objetivos determinados. En los Cedis los indicadores a los que están sujetos los empleados permiten una sincronización con la planta de producción e incentivan las metas de ventas que se deben alcanzar. Como podemos observar el BSC es aplicado por la gerencia como un instrumento de control.

Los indicadores permiten a la corporación tener un control de los recursos utilizados y tener información financiera exacta de la situación de la empresa contrastando los costos y las ventas de los productos, además de tener la posibilidad de realizar ajustes en cualquier área basados en datos cuantificables que cada uno de los miembros de la organización reporta en los controles establecidos, conocidos en la disciplina administrativa como tableros de comando, para cada una de las funciones lo que sujeta a los empleados de forma permanente. Con base en entrevistas recientes a trabajadores de otras empresas transnacionales, esta técnica es adoptada con el fin de que, por medio del desarrollo de softwares, los empleados registren todos sus movimientos, argumentando un requerimiento por parte del BSC. Por lo tanto, esta herramienta de administración aún puede desarrollar un mayor control sobre los trabajadores en la empresa embotelladora.

La responsabilidad social empresarial es una práctica administrativa fundamental en la empresa. La RSE es concebida generalmente como una forma de hacer negocios en la que se integran valores éticos en torno a la preocupación por el medio ambiente y la comunidad, ha sido recientemente que el Centro Mexicano para la Filantropía la reconoce como una nueva forma de administrar las empresas. Como lo hemos mencionado, la consideramos una técnica administrativa porque es una forma de alcanzar objetivos predeterminados por la empresa para generar mayores utilidades por medio de acciones de mercadotecnia que mantienen leal al consumidor y una forma de ahorrar recursos económicos por medio de estrategias basadas en dicha técnica que permite generar ahorros de insumos como papel o agua en los lugares de trabajo. En la corporación analizada la RSE ha transitado hacia el discurso de sostenibilidad como uno de los principios bajo los que se rige la empresa. La sostenibilidad en la empresa se rige en tres ejes, el medio ambiente, la comunidad -al exterior de la empresa- y lo que llaman nuestra gente -acciones al interior de la empresa y con los trabajadores-; estas acciones dan cuerpo a la empresa en torno al discurso de la sostenibilidad que la ha llevado a ser reconocida en el último año al pertenecer a los listados de los índices *FTSE4Good Emerging Index*, *Vigeo Elris Emerging 70 Ranking*, el Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones y como una de las 30 empresas que forman parte del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. La configuración sociotécnica de la empresa refleja en torno a los valores presentes y la estética de la empresa el discurso de sostenibilidad asociado con “acciones” en torno al impacto del transporte, manejo de residuos, los impactos ambientales locales, empaques y reciclaje, energía y agua en materia

de medio ambiente; en el ámbito de la comunidad se realizan acciones sobre el desarrollo de proveedores, la seguridad y bienestar de las comunidades, mercadotecnia responsable, productos sostenibles y nutrición y actividad física; finalmente se realizan acciones en torno a la cultura y valores, compensación, salud, seguridad y capacitación y desarrollo profesional al interior de la empresa. Con base en lo que hemos observado a lo largo de la investigación la RSE es una técnica que se utiliza para legitimar el discurso que está siempre presente dentro de los centros de trabajo y que los trabajadores contratados directamente por la empresa asumen como propio, siendo un incentivo motivacional adoptado por los trabajadores que alimenta el imaginario colectivo que socialmente distingue a la empresa basado en la estética y el discurso en torno a valores. No tenemos duda que la empresa a adoptado ésta técnica para influir en la percepción que los consumidores y trabajadores tiene sobre la marca, podemos afirmar que ha funcionado la estrategia, pues en las entrevistas los trabajadores identificaban las múltiples acciones o discursos que la colocan en la imaginación como una empresa responsable.

La reingeniería de procesos es otra de las técnicas operacionalizadas dentro de la empresa asociada a políticas de flexibilización en el sistema de relaciones industriales. La reingeniería es el marco de prácticas como el *outsourcing* por medio del cual se operacionaliza la subcontratación, el *downsizing*, asociado a la reducción de la estructura, el *rightsizing* medio a través del cual se piensa la reducción de la organización tomando como eje central los procesos o áreas que no agreguen valor a la empresa y el *resizing* como una de las técnicas para medir el funcionamiento de las organizaciones posterior a la operacionalización del *downsizing* en los casos en que la organizaciones tienen perdidas asociadas con la productividad.

Como lo constatamos empíricamente, las técnicas asociadas a la reingeniería son procesos enmarcados por cambios fundamentales en la organización del trabajo y de las relaciones laborales. En la empresa que hemos estudiado la operacionalización de la técnica está presente de forma creciente en los últimos años. La reducción de la estructura organizacional se presenta en casos en que las ganancias de la empresa no han sido favorecidas, como consecuencia de algunas políticas públicas como el impuesto asignado a los productos con alto contenido de azúcar, para responder a los niveles de inseguridad o “simplemente” para continuar manteniendo los mismos niveles de rentabilidad de la empresa. Sin embargo, la reducción de la estructura dentro de la empresa representa en nuestros días una forma de administrar la organización por medio de políticas internas de subcontratación en algunos puestos de trabajo, por ejemplo, los ayudantes internos en la línea de producción o recientemente los mecánicos encargados de dar mantenimiento a los camiones en los Cedis. Esta técnica, ha cobrado relevancia apoyada en los cambios de la legislación laboral del país en el que se dejaron atrás las políticas públicas enmarcadas en el estado benefactor, lo anterior ha significado un cambio también en las relaciones industriales. Aunque en la teoría la técnica sirve, de acuerdo con Hammer y Champy (1995), para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento como costos, calidad de servicio y rapidez; se ha adoptado

como una medida extrema de presión a los trabajadores y como un discurso justificador para el despido de trabajadores en todos los niveles y subcontratación.

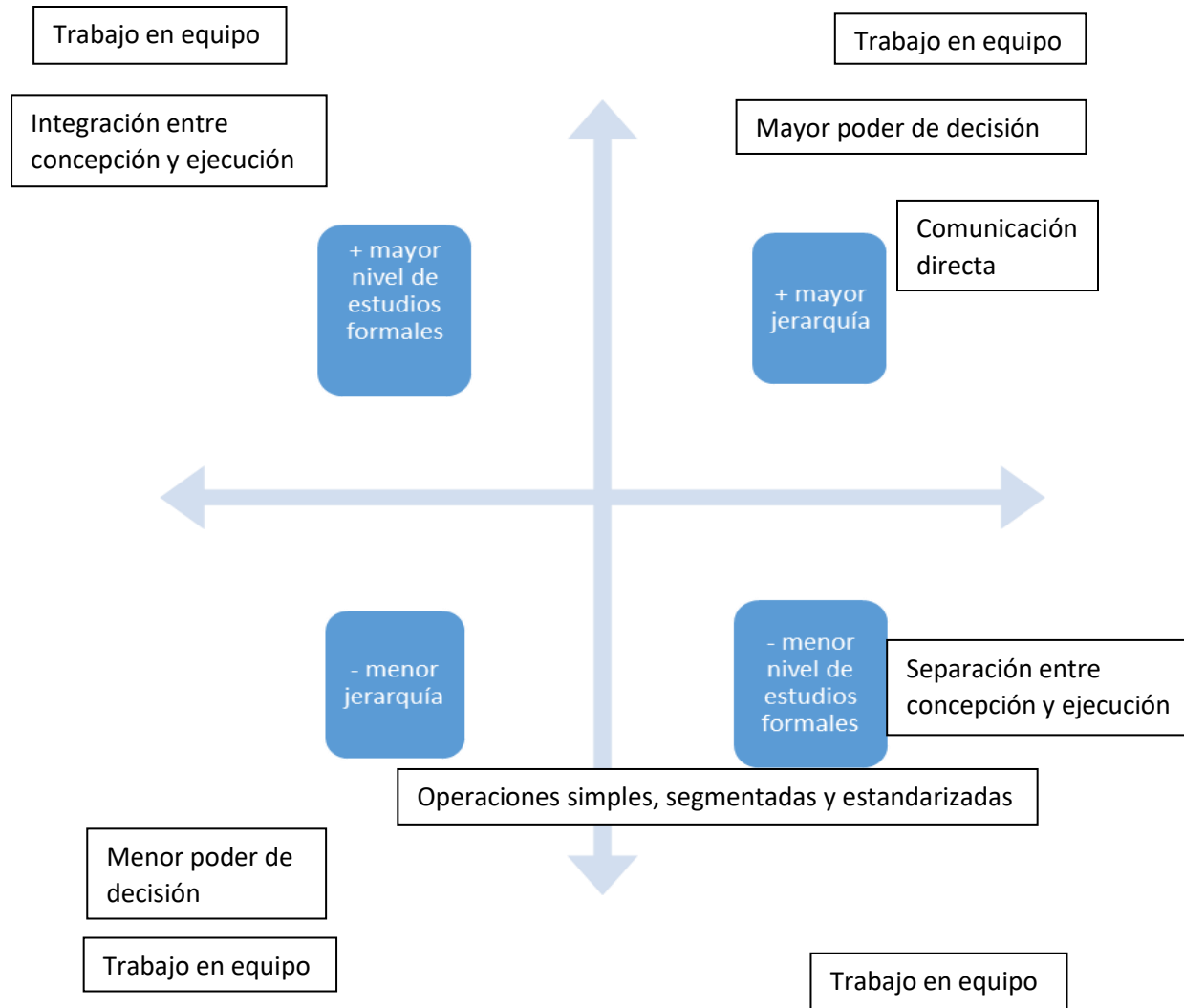
Es posible observar que las técnicas administrativas identificadas al interior de la empresa dan cuerpo a la organización del trabajo y a las relaciones laborales en la configuración de la corporación y se aplican y se adaptan a las necesidades de la empresa. La mayoría de ellas están encaminadas a la tendencia de flexibilización en el trabajo y son parte de lo que Wood llama la nueva ola de la gerencia, enmarcadas en el posfordismo donde el taylorismo-fordismo fueron paradigmas quizá rebasados por el nuevo pensamiento administrativo que cobra vida en la segunda mitad del siglo XX con nuevas técnicas administrativas encabezadas, en un principio, por el toyotismo como un nuevo paradigma y operacionalizadas de forma distinta de acuerdo al entorno en el que se ejercen.

Desde nuestra perspectiva, las técnicas administrativas a las que hemos hecho referencia parten de esa gran concepción del toyotismo que contribuyó a una nueva forma de organizar el trabajo en la que, la polivalencia aparece como un principio, se deja atrás la separación entre la concepción y ejecución del trabajo, las operaciones ya no son simples, segmentadas y estandarizadas, se le otorga al trabajador poder de decisión, se incentiva el trabajo en equipo y la comunicación es fluida. Hemos podido observar que las técnicas administrativas que encontramos operacionalizadas al interior de la organización han tomado algunas partes de esta gran nueva concepción del trabajo y las ejercen con fines muy específicos.

Acercas de la separación entre la concepción y ejecución del trabajo es evidente que ocurre en relación con el puesto de trabajo específico al que se haga referencia. En el caso de la empresa analizada los niveles más bajos de trabajadores procuran ejecutar las órdenes y son los más apegados a la preconcepción que se les ha dado de las labores que realizan; los vendedores obedecen órdenes concretas y muy específicas del trabajo que deben desempeñar, por ejemplo, acomodar los productos de acuerdo a criterios pre-establecidos, cargar el producto de cierta forma para no lastimarse, seguir la ruta pre-establecida por los supervisores para repartir los productos.

La separación entre la ejecución y el trabajo existen en cierto grado ubicándose en el bajo cuadrante de la figura 1. En relación a esta separación los trabajadores que desarrollan sus actividades en el corporativo serían el polo contrario al contar con mayores estudios y una ubicación jerarquía distinta en la empresa; por las características específicas de sus puestos de trabajo no ejercen la separación entre concepción y ejecución del trabajo, por lo tanto, este concepto no podemos verlo como un concepto ya superado por la puesta en práctica de las nuevas teorías administrativas.

Diagrama 19. Cuadrante de la organización del trabajo Fuente: Elaborado con base en la investigación documental y de campo realizada en la empresa



Las operaciones simples, segmentadas y estandarizadas las realizan los trabajadores con menos estudios formales y menor jerarquía en el área de producción y en los puestos de venta y preventa del producto donde las tareas están altamente estandarizadas, por ejemplo, en el trabajo de preventa la interacción que se establece con el preconsumidor es totalmente estandarizada paso a paso, por ejemplo, el diálogo de los prevendedores con los clientes es una actividad estandarizada. Las operaciones simples y segmentadas podemos ejemplificarlas a partir del trabajo en la línea de producción en los puestos que ocupan los trabajadores subcontractados al recoger botellas que alimentan la línea de producción; los trabajadores de la línea de producción contratados directamente por la empresa son trabajadores polivalentes que saben manejar todas las máquinas del proceso de producción y saben resolver problemas si la línea de producción se detiene, estos trabajadores son incentivados por el hecho de alcanzar los objetivos establecidos, sin embargo, en este puesto de trabajo fue posible observar que la participación de los trabajadores en múltiples tareas ha sido operacionalizada como consecuencia del pensamiento enmarcado en la técnica justo a tiempo que es la que da origen al toyotismo, sin embargo, como lo hemos apuntado no sucede con todos los trabajadores de la línea de producción.

El poder de decisión que se otorga a los trabajadores está delimitado casi por completo a los trabajadores del corporativo, el resto de los trabajadores de la corporación obedecen las órdenes de los jefes inmediatos que reciben instrucciones precisas en escala jerárquica. Como es posible observarlo en la figura 1 el poder de decisión de los trabajadores está asociado con su nivel jerárquico y los estudios formales que tengan.

El trabajo en equipo está presente en casi toda la organización en distintos niveles y diversas formas, es uno de los grandes principios que se instauran con en el posfordismo. En la empresa el trabajo en equipo en todos los niveles está asociado con la idea de que la empresa es una gran familia, es un valor primordial. En el corporativo las gerencias trabajan evaluando constantemente el trabajo en conjunto, las juntas y el trabajo en equipo está asociado al cumplimiento de objetivos. En los Cedis, las diversas rutas operan bajo una comunicación diaria en equipo para evaluar el cumplimiento de objetivos o implementar alguna estrategia que contribuya también al logro de objetivos. Los prevendedores aunque su trabajo lo realizan a lo largo del día individualmente, por la mañana y en la tarde se reúnen con sus compañeros y jefes inmediatos para realizar una retroalimentación y planear las acciones a seguir. Los vendedores trabajan en equipos de tres integrantes a lo largo de toda la jornada laboral. En las plantas embotelladoras cada turno en el área de producción es un equipo que trabaja con el objetivo de cumplir las metas establecidas, cada uno de los trabajadores en la línea de producción sabe que la forma en que realice su trabajo se verá reflejado en todo el equipo al alcanzar o no los objetivos de producción en cada turno. Ha sido posible identificar que el trabajo en equipo se realiza en función de alcanzar los objetivos establecidos en cada nivel de la organización.

La comunicación constante sucede en todos los niveles de la organización, sin embargo, la comunicación fluida sin intermediarios acontece en los niveles altos de la organización, es el corporativo el espacio en donde la comunicación es realmente fluida entre jefes y subordinados, en los Cedis la comunicación entre los jefes de ruta, los prevendedores y las cuadrillas es fluida sin embargo, cuando se debe comunicar una decisión importante es una comunicación discreta; en las plantas embotelladoras aunque la comunicación es constante no fluye directamente entre jefes y subordinados.

La técnica justo a tiempo integra la concepción y ejecución del trabajo por medio de la comunicación fluida entre los jefes y subordinados, también se presenta el poder de decisión de los trabajadores por medio del llamado *empowerment* en los niveles altos dentro de la empresa ubicados en el corporativo e integra el trabajo en equipo como una de las prácticas cotidianas al interior de la organización en las diversas formas que analizamos anteriormente.

La administración por objetivos es una técnica administrativa que integra el trabajo en equipo y la comunicación fluida al procurar establecer objetivos consensados entre los jefes y subordinados en todos los niveles con un trabajo en equipo más integrado dentro del corporativo.

El cuadro de mando integral, incentiva también el trabajo en equipo y la comunicación ya que los trabajadores deben reportar cada una de sus actividades a los jefes inmediatos en todos los niveles dentro del corporativo, las plantas de producción y los Cedis lo que obliga a cada empleado a permanecer en comunicación constante con el resto de los integrantes de la organización.

El control total de la calidad integra la ejecución y concepción del trabajo pues los trabajadores pueden proponer mejoras al trabajo que están encargados de realizar para contribuir con las certificaciones realizadas, en esta técnica los trabajadores tienen poder de decisión al proponer mejoras o procesos que permitan a la empresa alcanzar las certificaciones necesarias, por lo tanto, el trabajo en equipo y la comunicación fluida se ejercen como parte de los procesos para obtener las diversas certificaciones.

La responsabilidad social empresarial o sostenibilidad en el caso de la empresa, incentiva el trabajo en equipo por medio de algunas acciones que integran a los trabajadores como parte de una gran familia, de la misma forma las acciones de RSE promueven la constante comunicación de los miembros de la empresa en todos los niveles por medio acciones concretas de comunicación e integración en los Cedis, las plantas de producción y el corporativo.

Como es posible observar la comunicación fluida y el trabajo en equipo son formas de organización del trabajo que permean a la organización por medio de las técnicas mencionadas que se practican al interior de la corporación. La reingeniería es la técnica que no contribuye a ninguno de los cinco principios que se identifican como parte de la organización posfordista del trabajo. La integración entre la concepción y ejecución del

trabajo es una forma de organización del trabajo de la que no se ocupa el cuadro de mando integral o la responsabilidad social empresarial.

Las tareas simples, segmentadas y estandarizadas son parte de algunas de las técnicas administrativas a las que nos hemos referido pues en la práctica los trabajadores de las plantas de producción y los Cedis están condicionados a realizar trabajos específicos de los cuales se tiene el control por medio de registros en los que reportan los resultados de cada una de las tareas asignadas a cada trabajador y no les permite tener márgenes de movilidad fuera de las tareas asignadas, el corporativo es el único espacio en el que los trabajadores tienen libertad de proponer o concebir el trabajo que se puede realizar junto con los gerentes de las plantas de producción, sólo los trabajadores pertenecientes a los altos mandos o mandos medios en el corporativo tienen un poder de decisión real dentro de la compañía, el resto de los trabajadores proponen mejoras pero no deciden su operacionalización. En los niveles operativos dentro de la empresa las tareas simples, segmentadas y estandarizadas están presentes.

Con base en lo anterior podemos observar que la organización del trabajo ha sido influida por las nuevas técnicas administrativas, la división del trabajo obedece a criterios jerárquicos sin embargo, las reglas formales, los estilos de autoridad y las formas de comunicación están permeadas por algunos elementos que las nuevas técnicas administrativas han aportado y contribuyen a que se tenga la percepción de una organización del trabajo vertical por la comunicación fluida que estas técnicas han promovido y el trabajo en equipo que siempre está presente en el discurso de la empresa y de los jefes a los subordinados. La supervisión y el control del trabajo han adoptado nuevas formas, en este caso la técnica del CMI permite tener un mayor control de las actividades de los trabajadores porque cada una de las tareas es traducida a indicadores precisos en los que deben reportar sus actividades con una periodicidad muy frecuente dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentren, por lo tanto, es una organización del trabajo verticalmente jerarquizada.

Las relaciones formales entre jefes y subordinados esta permeada por la flexibilidad laboral apoyada en las técnicas administrativas de reingeniería en paralelo a las reformas a la Ley Federal del Trabajo que permiten contratos temporales y contratación por terceros que suministran mano de obra a la gran empresa, además de la flexibilidad en el mercado de trabajo y el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo. La flexibilidad que se presenta en la empresa es salarial (De la Garza, 2000) pues los trabajadores operativos en la planta de producción y en los Cedis reciben su salario con base en función del desempeño en el trabajo, es decir los objetivos que lograron alcanzar. La flexibilidad es también numérica interna pues el trabajo en la planta embotelladora se ajusta de acuerdo a la demanda del producto de la misma forma, en los Cedis el trabajo que realizan los vendedores, bodegueros y montacarguistas es de acuerdo a la demanda del producto; los prevendedores también realizan su trabajo bajo la flexibilidad numérica pues la empresa les exige alcanzar metas en ventas con base en los estados financieros de la empresa lo que requiere mayor tiempo

empleado al trabajo que realizan. Como lo menciona De la Garza (2000, p.12) “la flexibilidad del trabajo como forma es la capacidad de la gerencia para ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción” en la empresa a la que hacemos referencia las técnicas administrativas son las vías por medio de las cuales la gerencia se adapta para ajustar el empleo en el proceso productivo.

La tecnología está asociada a todas las técnicas al utilizar los nuevos medios tecnológicos para implementar los formatos electrónicos de control sobre los indicadores que debe registrar cada empleado y es una forma de comunicación inmediata con todos los empleados, que sirve para comunicar desde actividades en relación a la RSE hasta la reestructuración de la empresa.

La cultura laboral y gerencial está permeada por el pensamiento administrativo de RSE - ahora llamada sostenibilidad- al establecer un discurso que permite a la empresa crear en los empleados y en los consumidores la imagen que la corporación desea tener para alcanzar sus objetivos financieros.

Por lo tanto, las técnicas administrativas referidas permiten operacionalizar las formas de organizar el trabajo en la configuración productiva de la empresa. La construcción de la configuración productiva de la empresa significó entender su composición total, enfrentándonos a una vasta información al ser la embotelladora más grande del mundo y captar su estructura y realidad interna vista por sus trabajadores, capturando una realidad específica en esta temporalidad que nos permite tomar posiciones teóricas específicas y aportar elementos para su construcción.

Como lo mencionamos en un principio nuestro estudio se enfocó en analizar la relación entre el pensamiento administrativo y la configuración de la empresa para lo cual tuvimos que determinar a qué pensamiento administrativo haríamos referencia, como lo mencionamos en el capítulo correspondiente, determinamos referirnos al pensamiento administrativo contemporáneo compuesto por una variedad de técnicas que elegimos a partir de entrevistas, revisión de planes de estudio y bibliografía que nos permitió determinar las técnicas administrativas contemporáneas y las contrastamos con la información empírica encontrada.

Al realizar el análisis en torno al pensamiento administrativo encontramos una carencia de construcción teórica de esta disciplina y como consecuencia una confusión respecto a la correspondencia entre las técnicas que se practican y sus orígenes. El cuadro 1 del capítulo III concreta un análisis sobre las técnicas propuestas. Éstas técnicas han contribuido a operacionalizar nuevas formas de producción. A lo largo de nuestra investigación encontramos que las técnicas anteriores corresponden con las prácticas administrativas que se operacionalizan en la empresa estudiada y las prácticas que encontramos presentes.

La construcción de la configuración productiva de la empresa nos llevó a un análisis teórico en donde se estableció que esta es una investigación que se relaciona con los procesos productivos, las relaciones de producción, los modelos producción arropados por la configuración productiva (De la Garza).

Es claro al estudiar la relación entre la configuración productiva y el pensamiento administrativo que en los años ochenta se dio una reestructuración de los sistemas productivos y con ello la consolidación del llamado “toyotismo” o “modelo japonés” que en el caso de la empresa analizada ocurre operacionalizando técnicas como el justo a tiempo, la administración por objetivos y el control total de la calidad a partir de los años noventa, donde la participación de los trabajadores incrementó, atendiendo nuevas formas administrativas. Teóricamente en los años ochenta como producto de estos cambios surgieron análisis sobre procesos de trabajo como la japoneización, la flexibilidad y el posfordismo que nos permiten aportar nuestras propias conclusiones. Acerca de la japoneización y con base en lo propuesto por Wood, consideramos que los modelos japoneses se reprodujeron en otros países por medio del pensamiento administrativo que permeó las prácticas al interior de las empresas con adaptaciones al entorno en que se operacionalizan cada una de las técnicas, donde la participación de los trabajadores, por ejemplo, es aceptada bajo acotaciones específicas impuestas por la empresa. Otra aportación importante de la japoneización en los procesos de trabajo es la producción bajo demanda contenida en la técnica justo a tiempo que permeó la organización de casi todos los procesos de trabajo. Sobre la propuesta de Wood respecto a la continuidad entre el fordismo y el toyotismo estamos de acuerdo en que existe una continuidad porque hemos analizado que ciclos en las operaciones son cortos, las tareas son fragmentadas y estandarizadas y la separación entre la concepción y la ejecución no desaparecen en los niveles operativos de la corporación. A diferencia de la operacionalización del llamado toyotismo en Japón en la empresa que estudiamos no existen algunos aspectos que en el toyotismo japonés ocurrieron como el sistema de relaciones laborales.

Como Pollert lo señala, la idea sobre las nuevas concepciones del trabajo coincidieron con el relanzamiento de la economía neoclásica y el liberalismo por la necesidad de la flexibilidad en los mercados de trabajo en los que se construye un centro calificado que tiene características de estabilidad, remuneraciones adecuadas con participación en la concepción del trabajo y otro con contratos temporales y no calificado; en el grupo precario compuesto por trabajadores temporales no calificados destaca la operacionalización de las técnicas administrativas contemporáneas asociadas a la intensificación del trabajo, aumento en la velocidad y la extrema eficiencia para aumentar la producción, la polivalencia, el aumento en las jornadas de trabajo aún en grandes empresas como en la que estudiamos y no sólo en pequeñas o medianas empresas como se pensaba en el pasado.

Recordemos que desde la perspectiva de Hayman los posfordistas se vuelven justificadores de las medidas flexibilizadoras y racionalizadoras no reconociendo las variedades nacionales

que existen, como es posible observar en el caso de la empresa referida, donde es evidente un toyotismo precario (De la Garza). Wood menciona que el toyotismo estaría integrado por el Control Total de la Calidad y el Justo a Tiempo, sin embargo, consideramos que son técnicas que inician con la operacionalización de ciertas técnicas administrativas a las que se suman otras técnicas concebidas desde mediados del siglo XX como la Administración por Objetivos, se mezclan y forman lo que se concibió con el nombre de la producción adelgazada dentro de la etapa posfordista que cuestionó los procesos productivos del taylorismo-fordismo. Es posible referirnos al posfordismo también como una etapa histórica que en el caso de México puede llegar hasta nuestros días enmarcando las técnicas operacionalizadoras de las nuevas formas de producción con controles que aporta el BSC, tal como lo mostramos en el capítulo anterior.

Sobre las tres perspectivas teóricas que destacan en el análisis, cuestionamiento y propuestas sobre la “nueva” organización del trabajo consideramos que el regulacionismo francés es una teoría que antecedió la configuración productiva. Sobre el neoschumpeterianismo destacamos que en las prácticas concretas del trabajo en México, en la empresa referida, nos cuestionamos las concepciones acerca de que los conocimientos científicos sirven como fundamento a las técnicas centrales de los procesos productivos asociados con los departamentos de investigación y desarrollo y su relación con el conocimiento pues hemos podido constatar que en la empresa se importa la tecnología con la que se produce y aunque la capacitación a los trabajadores pudiera concebirse como parte del conocimiento del que se habla sólo son conocimientos encaminados a realizar tareas primarias y específicas dentro de la empresa, más allá de una concepción de innovación real aplicada a los procesos de producción. Sobre la especialización flexible en relación con el modelo industrial de producción, destacamos que la empresa alimenta algunos de sus procesos con insumos externos, como las botellas de vidrio, sin embargo, es lejana la posibilidad del resurgimiento de formas artesanales en su proceso productivo, una generalizada recalificación de los trabajadores y consenso real y efectivo en los lugares de trabajo.

Como es posible apreciar la configuración productiva de la empresa contiene singularidades que no la identifican del todo con las características propuestas por diversas posturas teóricas referidas, la construcción de la configuración productiva de la empresa nos ha permitido entender en conjunto la estructura y el peso de las subjetividades en su construcción. Como ha sido posible observar a lo largo del trabajo en el caso de la empresa existe una heterogeneidad de los procesos productivos pues está conformada por tres grandes divisiones que alimentan su objetivo final que es la producción de bebidas y a su vez la división de la producción concreta es multifuncional pues los productos producidos son diversos, por lo tanto, la comprensión de los procesos de trabajo en el conjunto de sus divisiones fue posible desde una postura abierta para mostrar la heterogeneidad de los procesos productivos. El regulacionismo francés concibió la propuesta de los modelos de producción, sin embargo,

los construye en función de reglas y principios de organización acotados que no corresponden en algunos aspectos con nuestra realidad.

Sobre los modelos económicos alternos mostrados por Neffa y De la Garza con vigencia en la crisis del año 2008, características bajo las que operó la empresa estudiada, podemos concluir que nuestro trabajo está enmarcado por el “modelo de desarrollo basado en la industrialización sustitutiva de importaciones”, ISI, en el que se promueve la producción manufacturera nacional especializada en bienes poco sofisticados de consumo dependiente de la tecnología importada. La productividad es baja, el mercado de trabajo funciona en condiciones casi de pleno empleo, los salarios son bajos y crecen lentamente. Las características antes mencionadas se presentan puntualmente en la evidencia empírica recabada, la empresa analizada es la embotelladora más grande del país pues comercializa el 70% de productos de bebidas refrescantes, presente en la mitad del territorio nacional. Consideramos que nuestra realidad es representativa del modelo antes expuesto excepto en los niveles de productividad que tiene en la empresa estudiada donde la productividad es alta debido a que el consumo es muy demandante, el mercado de trabajo en el país tiene una baja tasa de desempleo y los salarios de los trabajadores son precarios con un crecimiento casi imperceptible, podemos encontrar características del “modelo arrastrado por la inversión extranjera directa” en el que se menciona que hay sectores o ramos que funcionan como enclaves, por ejemplo del sector automotriz. Nos aparece importante mencionar la caracterización pues la empresa opera bajo relaciones laborales enmarcadas por un modelo que rige la economía nacional, se organizan las unidades económicas, la producción, y el trabajo para sostener las tasa de ganancia y tener rentabilidad sin dejar a un lado el contexto global en el que la diversidad de capitalismo está presente.

Podemos concluir que la sugerencia de Katz y Wailes sobre la crisis económica del 2008 involucró políticas adoptadas por las empresas como respuesta a la crisis económica mundial y que significó medidas que han estado presentes en la corporación estudiada como recortes en los costos que han incluido reducciones en la seguridad social, recortes salariales, disminución de personal y contratación de empleados eventuales.

A lo largo esta investigación fue posible observar que el trabajo productivo no sólo es el referente a la fabricación de bienes materiales, parte del trabajo está concentrado también el sector de los servicios muchas veces encaminados a la producción o distribución de bienes materiales o inmateriales. La configuración productiva de la empresa está compuesta por la producción concreta del producto final y por trabajos en torno a los servicios de planificación, ventas y distribución. Analizamos las tres grandes divisiones que componen la empresa, los centros de distribución, el corporativo y las plantas de producción; en cada una de las partes mostramos las categorías que conforman la configuración productiva compuesta por: la organización del trabajo que contiene la división del trabajo, la supervisión y control del trabajo, las reglas formales e informales de cómo trabajar, los estilos y niveles de autoridad, las jerarquías de mando y las formas de comunicación; la segunda categoría analizada fueron

las relaciones laborales compuesta por las relaciones formales entre jefes y subordinados; la tercer categoría fue el perfil de la mano de obra, que nos refirió la descripción del puesto; la cuarta categoría es la tecnología y la forma en la que se utiliza y finalmente la cultura laboral y gerencial es decir, los códigos acumulados socialmente como las que creencias, los valores y la estética que influyen en las formas de trabajo. Estos componentes de la configuración productiva se presentan de forma distinta en cada una de las grandes divisiones que integran la empresa determinados en su totalidad por función esencial de cada una de las divisiones y por las personas que las integran. Los Cedis tienen como función principal la distribución y ventas del producto, el corporativo tiene como objetivo primordial la planificación de estrategias y objetivos que deberán alcanzar los otros dos componentes y las plantas de producción tienen como función principal embotellar –producir- el producto, cada una con diversas subdivisiones a su vez. La configuración productiva toma forma con los actores que conforman la estructura y quienes integran cada una de divisiones cuentan con características singulares identificadas con similitudes entre los miembros que pertenecen a grupos específicos.

Los niveles operativos los podemos identificar en los centros de distribución y las plantas de producción, ya hemos mencionado en apartados anteriores que el corporativo concentra a los trabajadores que realizan funciones de planeación pertenecientes en su mayoría a una jerarquía superior en la empresa, en comparación con el resto de los trabajadores de la corporación.

Los centros de distribución presenta características específicas conformadas por el trabajo hecho en gran parte al exterior de las instalaciones por los vendedores y prevendedores que entran en contacto con actores externos que influyen en las formas en que transcurre el trabajo previamente concebido desde el corporativo y dirigido por los altos mandos de los centros de distribución, la supervisión, el control, las reglas formales e informales de cómo trabajar, los niveles de autoridad, las jerarquías de mando y las formas de comunicación están determinadas por la interacción entre los trabajadores, los actores externos y la cultura que los trabajadores tienen determinados por la carente educación formal adquirida en los estratos sociales de los que provienen compuesta por valores y creencias determinados por el medio social en el que se han desarrollado y que conforman el perfil de la mano de obra que la empresa solicita. La tecnología se utiliza de acuerdo a las necesidades de la división de la empresa generalmente asociada al control del trabajo. Las creencias, los valores y la estética que conforman la cultura laboral y gerencial está asociada con las diversas concepciones que la empresa difunde al interior de la empresa en relación con la familia, la felicidad, el amor, medio ambiente sano y la colaboración.

El corporativo es el lugar en el que se toman las decisiones, los trabajos que se desarrollan son de planeación en espacios donde las reglas formales e informales de cómo trabajar están determinadas por interacciones más cercanas entre los trabajadores provenientes de estratos sociales que han podido otorgarles educación formal privada que los condiciona a interactuar

con valores y creencias que los acompañan en la cotidianidad. Parte de la alta jerarquía de la empresa y los trabajadores con mejores condiciones laborales y salariales. La tecnología es utilizada generalmente para ejercer control sobre el trabajo y la estética concebida por la empresa está dirigida a la identificación de los trabajadores con la organización, como un medio efectivo de difundir los valores que pretender promover.

En las plantas embotelladoras, donde se fabrica el producto, existen niveles jerárquicos altamente diferenciados, en el espacio de la planta de producción conviven desde los gerentes de la planta hasta los trabajadores subcontractados. La división del trabajo coloca a los trabajadores ante formas diversas formas de supervisión y control en un mismo espacio y por consecuencia las reglas formales e informales de cómo trabajar se determinan por distintos estilos y niveles de autoridad en los que la comunicación fluye entre los miembros del nivel jerárquico al que pertenece cada trabajador. Las relaciones laborales en esta división están permeadas por diversos tipos de contrato de trabajo que determinan las relaciones internas de los trabajadores ante jerarquías muy diferenciadas al interior de la planta en donde los empleados se asumen como parte de un grupo específico regido por normas, valores y creencias distintas. En la planta de producción se ubican algunos de los perfiles con menor educación formal requerida por la empresa y son quienes reciben los salarios más bajos al ser algunos de los trabajadores de la línea de producción subcontractados. La tecnología se utiliza para ejercer control sobre los procesos de trabajo y poder cumplir con las metas de producción. Los valores, las creencias y la estética son manifestados de forma distinta de acuerdo con el grupo al que pertenecen, sin embargo, la estética difundida por la empresa está presente en todos los niveles y es asumida por todos los trabajadores sin importar su jerarquía.

Podemos concluir que la organización del trabajo, las relaciones laborales y el perfil de la mano de obra están diferenciados en toda la corporación de acuerdo con las necesidades de cada división que compone la configuración. Las generalidades que son evidentes dentro de la empresa es que los trabajadores que cuentan con menos educación formal se ubican en puestos operativos donde la tecnología es aplicada en mayor grado como parte fundamental del control que se tiene sobre el trabajo. A menor jerarquía mayor uso de la tecnología para controlar los procesos de trabajo. Los trabajadores operativos integran el grupo que recibe los salarios más bajos de la empresa y algunos viven en condiciones de incertidumbre al ser trabajadores subcontractados, este grupo está integrado por grupos sociales condicionados a una vida con patrones de sobrevivencia asociados al lugar geográfico en el que viven, marcado por un mercado de trabajo abierto a la excesiva oferta de trabajadores que permite reemplazar a cualquier trabajador casi inmediatamente en puestos de trabajo con una alta rotación de personal determinada por las condiciones precarias. Los procesos de subcontratación dentro de la empresa son relativamente recientes e iban progresando, hasta el año 2018, hacia otras áreas que antes estaban a cargo de trabajadores contratados formalmente por la empresa.

Las funciones de planeación y concepción del trabajo dentro de la empresa son desarrolladas por los miembros de la organización que tienen mayor educación formal, los trabajadores que cuentan con mejores condiciones salariales también están permeados por el uso de las tecnologías como control de sus procesos de trabajo pero con formas más sutiles descritas en apartados anteriores.

Consideramos que la cultura creada y difundida por la empresa trasciende a todos los miembros de la organización sin importar el nivel jerárquico o la división a las que pertenezcan generalmente asociada con ideas aspiracionales en todos los niveles donde los valores y la estética promovida es captada y asumida por todos los miembros de la organización con mensajes dirigidos a lo común, a lo que comparten todos los trabajadores que es la condición humana. La empresa promueve valores humanos asociados a su estética que influyen en los trabajadores, estos valores y estética de la empresa permiten transmitir a los trabajadores un sentimiento de pertenencia en todos sus niveles e incluso consideramos que impulsan a algunos trabajadores a participar en procesos de trabajo precarios que recompensan con la idea de trabajar en una “gran empresa” con valores y creencias universales aspiracionales asociados a la estética que asumen y a los valores que consideran suyos en todos los rangos al ser universales. Los diversos grupos al interior de la corporación asumen otros valores y creencias asociados al grupo social al que pertenecen y que los diferencia de los demás con manifestaciones simbólicas concretas en torno al lenguaje, las creencias y la estética propia de cada trabajador, unidos todos por la estética y valores promovidos por la empresa.

La relación de la configuración productiva con el pensamiento administrativo se evidencia al operacionalizar lo que llamaremos el “*pensamiento administrativo sincrónico adaptativo*” o “*management sincrónico adaptativo*” en los procesos de trabajo, es decir, el pensamiento administrativo, las técnicas administrativas, se adaptan y operacionalizan en los procesos de trabajo de acuerdo a las necesidades requeridas por dichos procesos que se van presentando según las necesidades de la empresa y los directivos, gerentes o administradores encargados de concebir los procesos de trabajo y organización de la empresa toman las técnicas necesarias para realizar procesos específicos en tiempo y espacios determinados influidos por el entorno de la empresa que les permite cumplir los objetivos de la corporación para alcanzar con la rentabilidad programada, para lo cual adapta en correspondencia con los objetivos las técnicas administrativas necesarias. En la empresa estudiada, el BSC domina en la operacionalización de éstas.

En nuestro estudio podemos concluir que las técnicas administrativas que se utilizan no sólo son las técnicas administrativas contemporáneas que propusimos en el inicio de la investigación y creadas a la mitad del siglo XX, pues hay procesos que contienen algunos rasgos del taylorismo fordismo, sin embargo, la mayoría de los procesos de trabajo están enmarcados por las técnicas administrativas contemporáneas propuestas como lo referimos en el apartado anterior.

El pensamiento administrativo es un instrumento que apoya el logro de objetivos de la organización, las técnicas administrativas son el medio, el instrumento, que operacionaliza los procesos de trabajo. En la organización del trabajo se presenta una combinación en los procesos operativos de trabajo entre el taylorismo fordismo y el toyotismo precario que integran lo que hemos llamado el pensamiento administrativo sincrónico adaptativo en conjunto con la tecnología que se utiliza en la corporación generalmente para controlar los procesos.

Como lo mencionamos en los apartados correspondientes a las divisiones de la empresa, la alta tecnología que se utiliza sólo es en el proceso de producción, la mayoría de la tecnología utilizada es en procesos de trabajo individuales para registrar la preventa, vigilar las unidades de distribución y software de oficina para registrar el trabajo de los empleados, difundir información o realizar cálculos.

Las técnicas administrativas están asociadas a las necesidades que la empresa tenga en el entorno que rige el Estado mexicano, atendiendo las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales que se conformen. En el transcurso de nuestra investigación el impuesto a las bebidas que contienen endulzantes, la crisis financiera mundial, la inestabilidad política en Venezuela y las reformas a la Ley Federal del Trabajo se conjuntaron y permitieron una precarización en el tipo de contratos que se realizan dentro de la empresa, la reducción a la estructura, es decir, los comúnmente llamados recortes de personal y el aumento de tareas asignadas a un solo trabajador ocurrieron con mayor frecuencia. Para realizar esas adaptaciones que la empresa decidió en el entorno antes descrito, las técnicas administrativas, el pensamiento administrativo sincrónico adaptativo, doto de instrumentos a la empresa para ejecutar la estrategia elegida por la corporación basada en el adelgazamiento de la estructura y por medio del control puntual de cada uno de los procesos de trabajo por medio del cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* aplicado a cada uno de los procesos de trabajo en las tres divisiones de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, esta técnica está basada en no perder de vista los objetivos generales de la empresa adaptados en cada una de las áreas que integran la totalidad de la empresa, por lo que hemos propuesto llamar a la configuración, kaplaniana de mando integral. La estrategia mencionada se ha acompañado por la práctica de responsabilidad social empresarial asumida como la sostenibilidad que difunde la empresa con un contenido subjetivo de valores, creencias y estética.

Las técnicas administrativas contemporáneas propuestas cumplen la función de organizar el trabajo, el control total de la calidad actualmente asume la función de las certificaciones internacionales, ISO, con el fin de realizar procesos estandarizados en las normas internacionales, que se traducen en reglas que se ejecutan en los procesos de trabajo.

La técnica justo a tiempo promovió desde hace varias décadas una nueva forma de organización del trabajo que permearon en casi todo el mundo, en la empresa que estudiamos las nuevas formas promovidas por el toyotismo están presentes como el trabajo en equipo

integrado en casi todos los niveles, la integración entre ejecución y concepción es ejercida por los trabajadores con mayores estudios formales. El justo a tiempo promovió los cero inventarios que significaron una nueva organización de las empresas en todos los niveles y ésta no es la excepción, los requerimientos para fabricar los productos ya vendidos y no tenerlos en el almacén significan una organización cronométrica de cada uno de los procesos que se realizan en cada una de las divisiones y niveles jerárquicos para producir sólo lo necesario en el tiempo requerido.

La reingeniería operacionaliza la reducción de la estructura cuando se requiere reorganizar la empresa y contratar menos trabajadores o prescindir de ellos según las necesidades financieras de la compañía de acuerdo con el modelo económico que operan en el país.

La administración por objetivos contribuye en conjunto con el cuadro de mando integral a la organización del trabajo basada en el cumplimiento de objetivos. Estas técnicas integran el trabajo en la empresa alineando la estrategia general con las tareas cotidianas de los empleados por medio de la cual se miden los resultados de cada una de las actividades realizadas por los trabajadores al interior de la organización, lo que les permite tener un control de cada una de las actividades y evaluar el trabajo que se está realizando en busca de los objetivos planteados periódicamente por la corporación. Estas técnicas permiten establecer ritmos de trabajo a todos los trabajadores quienes deben cumplir con las metas establecidas traducidas numéricamente.

El benchmarking apoya la adopción de procesos que han ocurrido en otras organizaciones y que se pueden adoptar en la empresa, esta técnica impulsa a los altos mandos a permanecer en una búsqueda constante de prácticas administrativas que se puedan adoptar en la empresa y que contribuyan al logro de objetivos.

La administración de la tecnología y del conocimiento son dos tendencias administrativas que incorporamos a las técnicas administrativas ya que están asociadas con el desarrollo de conocimiento, la tecnología y la innovación al interior de las empresas. Estas técnicas dan nombre a la difusión del conocimiento al interior de las organizaciones, las tecnologías utilizadas y la innovación que se pudiera realizar al interior de las empresas, sin embargo, en el caso de la empresa referida los conocimientos están asociados a las capacitación que se otorga a los empleados que la valoran como un instrumento importante para su desarrollo aunque existan excepciones que no identifican el conocimiento como parte de su trabajo afirmando que no les otorgan ningún tipo de capacitación. La empresa tiene como un principio fundamental la constante capacitación a los empleados por medio de la cual se transmiten conocimientos para el desarrollo de su trabajo y valores que la empresa promueve, como se señaló en apartados anteriores, la capacitación es acorde con las necesidades de cada uno de los empleados para realizar su trabajo. El desarrollo de la tecnología no ocurre al interior de las divisiones que hemos tratado, sin embargo, existe un centro de investigación perteneciente a la empresa pero que opera forma independiente a las divisiones tratadas

donde se desarrollan innovaciones según lo difundido en los reportes de la empresa. En lo referente a los Cedis, el corporativo y las plantas de producción no existen indicios de innovación o desarrollo tecnológico como consecuencia de los procesos de trabajo; como lo mencionamos anteriormente la alta tecnología está presente en la maquinaria de los procesos de producción y en el resto de los procesos de trabajo se presenta como software en los trabajos de oficina o para los procesos de ventas, localización, y control.

La responsabilidad social empresarial sustenta la difusión de la sostenibilidad como principio de la empresa asociado a los valores universales que se difunden al interior y al exterior de la organización incorporando acciones y discursos en torno al medio ambiente y la comunidad. Consideramos que la estética y la percepción que provocan estos ejercicios al interior y exterior de la empresa contribuyen al logro de objetivos de la corporación.

Es importante establecer que algunos principios de las técnicas administrativas que surgieron del taylorismo fordismo están presentes en la organización del trabajo de la empresa traslapadas con las nuevas técnicas administrativas disponibles para ser adoptadas en tiempo y lugares determinados, la organización utiliza el pensamiento administrativo sincrónico adaptativo como pilar fundamental en la configuración productiva de la empresa determinada por la estructura que presenta pero también por las subjetividades colectivas.

Consideramos que en la investigación hemos mostrado cómo se organiza el trabajo en las diversas divisiones que conforman la empresa para sostener las tasas de ganancias que permitan su rentabilidad, generalmente asociada al sostenimiento de ventas y por lo tanto de producción utilizando los medios necesarios, en este caso hemos concentrado la atención en el pensamiento administrativo sincrónico adaptativo mostrado a lo largo del estudio, que permite a la empresa continuar como líder en el mercado de bebidas no alcohólicas, sin embargo, existen otras condiciones que le permitieron a la empresa mantener su rentabilidad, son las concesiones otorgadas por el Estado como la explotación de mantos acuíferos a pesar del rechazo de las comunidades locales y las políticas económicas que permiten la subcontratación, el pago de salarios precarios y la existencia de sindicatos blancos, sin embargo, se ha declarado la intención de modificar dichas políticas a partir del año 2019, como consecuencia del cambio de gobierno en 2018.

Dejamos abierta la posibilidad para mostrar cómo es que el pensamiento administrativo influye en empresas constituidas bajo un régimen de cooperativa u otros sectores productivos y entender qué tipo de configuración ocurre en relación con el pensamiento administrativo, pues estamos conscientes que la realidad nos ofrece una multiplicidad de configuraciones más allá de un modelo que rija en un espacio determinado. La organización productiva de la empresa está relacionada con los métodos y medios elegidos asociados al pensamiento administrativo, con lo que consideramos, se construyen las estrategias empresariales en conjunción con las subjetividades manifiestas.

Consideramos que la configuración productiva mostrada nos da indicios de que el toyotismo precario en conjunción con algunas prácticas tayloristas fordistas aún son características del modelo de la empresa. En los últimos años se incorporaron algunas adaptaciones como la subcontratación, avalada por las condiciones macroeconómicas y políticas del entorno que, le han permitido a la empresa continuar su desarrollo en conjunción con las adaptaciones necesarias en la dimensión tecnológica, de organización del trabajo, relaciones laborales y con el intercambio y respuesta de los actores respecto a estas nuevas adaptaciones en el ir y venir de concepciones asociadas a sus valores, estética y creencias, presentes en el transcurrir de su vida cotidiana en la que su trabajo es parte fundamental para su sobrevivencia.

Hemos observado también que la configuración productiva está determinada claramente por la configuración de configuraciones que ejerce las condiciones necesarias para que la estructura de la empresa funcione ejecutando presiones en las formas de trabajo de los empleados dotadas por técnicas administrativas que facilitan el control sobre el trabajo, sin embargo, durante el año 2019 en el que cambia la configuración de configuraciones²⁶, los trabajadores han comenzado a manifestar sus inconformidades con la empresa que anteriormente difícilmente expresaban.

Por los argumentos antes expuestos consideramos que la relación entre el pensamiento administrativo y la configuración productiva es evidente al ser las técnicas administrativas un instrumento adaptivo que las gerencias utilizan para dar cuerpo a la configuración productiva de la empresa.

²⁶ Consideramos necesario realizar esta observación en el trabajo, pues en el centro del país los trabajadores de la compañía referida en nuestro estudio no se habían manifestado anteriormente y en las entrevistas realizadas, nunca expusieron mayor inconformidad con la empresa, a pesar, de las condiciones de trabajo en las que algunos de ellos se encuentran. <https://abcnoticias.com.mx/paros-laborales-de-trabajadores-distribuidores-de-bebidas-azucaradas/> consultado el 30 de agosto de 2019.

Bibliografía

- Amin, A. (1995), *Posfordism*, Blackwell, London.
- Baudrillard, Jean (2011), *Crítica de la economía política del signo*, Siglo Veintiuno Editores, México
- Bourdieu, Pierre (2011), *Capital cultural, escuela y espacio social*, Siglo XXI, México.
- Bourdieu, Pierre (2012), *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Taurus, México.
- Baudrillard, Jean (2014), *El sistema de los objetos*, Siglo Veintiuno Editores, México.
- Boyer, R. (2011), “Poskeynesianos y regulacionistas ¿una alternativa a la crisis de la economía estándar?” *Economía, Teoría y Práctica*, México, UAM-I, No. 32, julio-diciembre.
- Boyer, R y M. Freyssenet (2001), *Los modelos productivos*, Humanitas, Buenos Aires.
- Braverman, Harry (1984), *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México.
- Brayman, Alan (2016), *Social Research Methods*, Oxford University Press: United Kingdom.
- Chiavenato, Idalberto (2010), *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, México.
- Coriat, Benjamin (1982), *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI Editores, México.
- Coriat, Benjamin (2011), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la industria japonesa*, Siglo XXI Editores, México.
- Coriat, Benjamin (2011), *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, Siglo XXI Editores, México.
- Crosby, Philip (1991), *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*, CECSA, México.
- Crouch, Colin (2005), “Models of Capitalism”, *New Political Economy*, v.10 No. 4, diciembre.
- De la Garza, Enrique (1998), *Modelos de industrialización en México*, UAM-I, México.
- De la Garza, Enrique (2000) “Organización y flexibilidad del trabajo. Debate teórico y estado de la cuestión en México”, en *Organización laboral flexible*, Carlos Salas Coord. México:STyPS.
- De la Garza Enrique y Julio César Neffar (coords.) (2001), *El futuro del trabajo, el trabajo del futuro*, CLACSO, Buenos Aires.

De la Garza, Enrique (coord.) (2002), *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, COLMEX-FLACSO-UAM-FCE, México

De la Garza, Enrique (2006b), *Reestructuración Productiva, Empresas y Trabajadores en México*, STyPS- FCE, México.

De la Garza, Enrique (coord.) (2006a), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos enfoques*. Anthropos - UAM-I, México.

De la Garza, Enrique (2007), “Siete tesis equivocadas acerca de la economía de la información” Disponible en: http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/TeoriaReestru/24Seis_tesisacercadelaeconomiadelainformacion.pdf

De la Garza, Enrique (2010), *Hacia un concepto ampliado del trabajo: del concepto clásico al no clásico*, Anthropos - UAM-I, México.

De la Garza E. y J.C. Neffa (2010), “Modelos económicos, productivos y estrategias de ganancia” en Enrique de la Garza. Trabajo y modelos productivos en América Latina, CLACSO-UAM, Buenos Aires.

De la Garza, Enrique y Julio César Neffa (comp.) (2010), *Trabajo y modelos productivos en América Latina*, CLACSO-UAM, Buenos Aires.

De la Garza, Enrique (coord.) (2011b), *Trabajo no clásico, identidad y acción colectiva Tomo II*, Plaza y Valdés – UAMI, México

De la Garza, Enrique (coord.) (2011a), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva Tomo I*, Plaza y Valdés - UAM-I, México.

De la Garza, Enrique (2012b), “La revitalización de la Teoría del Proceso de Trabajo”, *RELET*, Año 6, No.8.

De la Garza, Enrique (2012a), *La situación del trabajo en México*, 2012. El trabajo en la crisis. Plaza y Valdés - UAM-I, México

De la Garza, Enrique (2014), “¿Innovación tecnológica sin trabajo?”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, ALAST, Río de Janeiro.

De la Garza, Enrique (2014), *Diversidad de capitalismos y poscorporativismo*, Ponencia presentada en CLACSO.

De la Garza, Enrique (2016), *Los estudios laborales en América Latina*, Anthropos-UAM-I, México.

De la Garza, Enrique (coord.) (2017), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre los procesos de trabajo*. Disponible en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/estratempresa/estrategias.pdf>

De la Garza, Enrique (2017), *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*, Gedisa-UAM-I, México.

De la Garza, Enrique (2018), *La metodología configuracionista para la investigación*, Gedisa, México.

.Deming, W. (1989), *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.

Douglass North C. (2007), "The behavioral assumptions in a Theory of institutions", en *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge, University Press.

Drucker, Peter (1993), *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*, Norma, Colombia.

Drucker, Peter (1999), *La gerencia de empresas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Durad, Jean Pierre (2011), *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*, Fondo de Cultura Económica- Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Durkheim, Emile (2002), *La división del trabajo social*, Colofón, México.

Elías, Norbert (1982), *Sociología fundamental*, Gedisa, Barcelona.

Eymard-Duvernay, Françoise (2008), *Economía política de la empresa*, CEIL-PIETTE, Buenos Aires.

Fayol, Henri (1994), *Administración Industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires.

Foucault, Michel (2001) *Vigilar y castigar*, Siglo XXI Editores, México.

Freeman, Ch. (1997), *The economics of industrial innovation*, Pinter, London.

Freeman, Ch (2003), "La naturaleza de la innovación y la evolución del sistema productivo" en F. Chesneis y J.C. Neffa (comp.), *Ciencia, tecnología y crecimiento económico*, CEIL-CONICET, Buenos Aires.

Freyssenet, Michel (2002), *Trabajo, automatización y modelos productivos*, Lumen-Humanitas, Buenos Aires.

Friedmann, Georges (1992), *Tratado de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.

George, Claude (1998), *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice Hall, México.

George, Claude et.al. (2005), *Historia del pensamiento administrativo*, Pearson-Prentice Hall, México.

- Gereffi, Gary [2001], “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, *Problemas del Desarrollo*, México, IIEc-UNAM, 32(125):9-37, abril-junio.
- Grammont, H. (coord.) (1999), *Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana*, Plaza y Valdés, México.
- Gray, D. (2004), *Doing Research in the Real World*. London: Sage.
- Gvishiani, D. (1975), *Organización y gestión*, Progreso, Moscú.
- Hammer, Michael y James Champy (1995), *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma, México.
- Hernández Romo, Marcela (2006), “Perspectiva Sociológica de los actores Empresariales” en De la Garza Enrique (Coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología*. Barcelona, Anthropos.
- Hernández Romo, Marcela (2012), *Estrategias Empresariales de Subcontratación Internacional: La influencia de las configuraciones culturales y subjetivas*, UAM-I – Plaza y Valdes Editores, México.
- Hernández Romo, Marcela (2014), *Alternativa para el análisis de las multinacionales ¿Hacia dónde va el Neo-institucionalismo?* Disponible en: <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/mahr/cursos/empresas/sesion2marce.pdf>
- Hernández Romo, Marcela (2015), *Los nuevos estudios laborales en México*, Miguel Ángel Porrúa-UAMI, México.
- Hobsbawm, Eric (2003), *Historia del siglo XX*, Crítica, Barcelona.
- Horkheimer, M. y T.W. Adorno (1971), *Dialéctica del iluminismo*, SUR, Buenos Aires.
- Illades, Carlos (1996), *Hacia la República del Trabajo*, El Colegio de México, México.
- Ishikawa Kaoru (1992), *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Grupo Editorial Norma, México.
- Juran, Joseph (1990), *Juran y la planificación para la calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Kaplan, Robert y David Norton (2000), *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*, Gestión, México.
- Keynes, John (2007), *The general theory of employment interest and money*, Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Kliksberg, Bernardo (1990), *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Kobayashi, S. (1997), *Administración creativa*, Técnica, México.

- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (2003), *Administración: una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México.
- Korezynski, Mark y MacDonald (2008), *Service work. Critical perspectives*, Rutledge, London.
- Krajewiski, Lee (2013), *Administración de operaciones*, Pearson, México.
- Luna Ledesma, Matilde (1992), *Los empresarios y el cambio político: México 1970-1987, Era* – Universidad Nacional Autónoma de México – Instituto de Investigaciones Sociales, México.
- Marcuse, Herbert (1985), *El hombre unidimensional*, Planeta, México
- Mark, D. (et.al.) (2003), *Fundamentos de dirección de operaciones*, Mac Graw Hill, Madrid.
- Marx, Karl (1979), *El Capital*, Siglo XXI Editores, Tomo I, Vol. I, México, Traducción de Pedro Scaron.
- Masaaki, Imai (1999), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, CECSA, México.
- Mayo, Elton (1977), *Problemas sociales de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- McGregor, Douglas (2007), *El lado humano de las empresas*, Mc Graw Hill, México.
- Merton, Robert (2002), *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Montarcé, Inés (2015), *Trabajo y acción colectiva*, UAM-I, México D.F.
- Neffa, J.C. (2006), “Evolución conceptual de la teoría de la regulación”, en Enrique de la Garza. *Teorías sociales y estudios del trabajo*, Anthropos, Barcelona.
- North, Douglas (2007), “The behavioral assumptions in theory of institutions” en *Institutions, Institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Odiorne, George (1975), *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*, Limusa, México.
- Ouchi, William (1985), *Teoria Z: Cómo pueden hacer frente las empresas al desafío japonés*, Orbis, Barcelona.
- Poire, M, y C. Sabel (1986), *La segunda ruptura industrial*, Alianza, Madrid.
- Porter, Michael (1982), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- Powell, W y Paul J. Dimaggio (1999), *El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE-Universidad Autónoma del Estado de México- Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México.

Pozas, M. A. (coord.) (2006), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México*, El Colegio de México, México.

Regini, Mario (2000), “Between Deregulation and social pacts”, *Politics and Society*, 28:5.

Rifkin, Jeremy (1996), *El fin del trabajo. El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*, Paidós, Barcelona.

Ritzer, George (1992) *Teoría sociológica contemporánea*, Mc Graw Hill, México.

Ríos Szalay, Adalberto (2007), *Orígenes de la administración: tendencias de desarrollo en el siglo XXI*, Editorial Trillas, México.

Ríos Szalay, Jorge (1997), “Mitos sobre el proceso administrativo: el modelo teórico descriptivo vis-a-vis el modelo técnico descriptivo”, *Contaduría y Administración*, No.185, enero –marzo.

Ríos Szalay, Jorge (2014), “Sobre el estudio de las organizaciones. Traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional”, XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM.

Roethlisberger, F. y W. Dickson (2000), *Management and the worker*, Thoemmes Press, Bristol.

Rueda, Peiro Isabel (1998), *México: crisis, reestructuración económica, social y política*, Siglo XXI, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, México.

Santos, María Josefa (2000), *Cien mil llamadas por el ojo de una aguja: un análisis social de la apertura de las telecomunicaciones*, Instituto de Investigaciones Sociales- Plaza y Valdés.

Simon, Herbert (1982), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires..

Smith, Adam (1983), *Investigación de la naturaleza y causa de las riquezas de las Naciones*, Ediciones Orbis S.A., Barcelona.

Taylor, Frederick (1994), *Principios de la administración científica*, El Ateneo, Buenos Aires.

Taylor, S.J. y R. Bogdan (2013), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.

Thompson, E.P. (1968), *The Making of the English Working Class*, Penguin Books, London.

Thompson, P. (2010), “The Capitalist Labour Process”, *Capital and Class*, 34(1).

Touraine, Alain (1973), *La sociedad post-industrial*, Ariel, Barcelona.

Urwick, Lyndall (1970), *Historia del pensamiento administrativo*, Oikos-Tau, Barcelona.

Wardell, Mark et.al. (1999), *Rethinking the labor process*, State University of New York Press, Albany.

Weber, Max (2008), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Womack, J. (1990), *La máquina que cambió el mundo*, Mc Graw Hill, México.

Wood, Stephen (1993), "The japanization of fordism", *Economic and Industrial Democracy*, Vol.14, Los Ángeles California.

Zehle, Walter (2014), *Modelo de Responsabilidad Social Integral*, Universidad Iberoamericana, México.

Zemelman, Hugo (2012) *Los horizontes de la razón*, Anthropos, México.

Fuentes electrónicas consultadas

<https://economica.com>

<https://www.euromonitor.com>

www.femsa.com

www.waterfunds.org

APÉNDICE

Apéndice metodológico

Técnicas de investigación aplicadas	
Entrevistas a profundidad	Corporativo
	Centros de distribución
	Plantas de producción
Observación	Corporativo
	Centros de distribución
	Plantas de producción
Visitas realizadas	
Visitas a las plantas de producción	Cuautitlán
	Los Reyes
	Toluca
Visitas a Cedis	Cd. de México
Visitas al entorno inmediato del corporativo	Santa Fe, Cd. de México
Visitas a las oficinas sindicales	Cd. de México
Visitas a los domicilios de trabajadores	Cd. de México y Edo. de México
Redes sociales	
Análisis de redes sociales de trabajadores y de la empresa	Facebook y Whatsapp

Dimensiones de la configuración productiva	
Elementos de la configuración productiva	Sub-elementos de la configuración productiva
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Supervisión y control • Reglas formales e informales de cómo trabajar • Estilos y niveles de autoridad • Jerarquías de mando y formas de comunicación
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones formales entre jefes y subordinados
Perfil de la mano de obra Descripción del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Características con las que deben contar los trabajadores para ser asignados al puesto
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de tecnologías en el puesto de trabajo
Cultura laboral y gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Formas en que las creencias , estética y valores influyen en el trabajo

Cuadro sobre conceptos, autores y aportaciones

Concepto	Autores	Aportaciones
Control Total de Calidad	Ishikawa, Deming, Juran Crosby	Cambio de los procesos de trabajo. Teoría Z, Seis Sigma Certificaciones ISO, Circulos de Control de Calidad CCC.
Toyotismo Justo a tiempo	Onho	Eliminación de inventarios. Aumento en la productividad. Kan-Ban, Kaizen, Pokayoke, Empowerment.
Reingeniería	Hammer y Champy	Mayores resultados con menor costo a través de la reestructuración constante de las empresas. Downsizing, Outsourcing Rightsizing ,Resizing.
Administración por Objetivos	Drucker, Odiorne	Planteamiento de objetivos por cada uno de los miembros de la organización.
Cuadro de Mando Integral / Balanced Scorecard	Kaplan y Norton	Definir en cada área de la empresa y sus miembros los objetivos por cumplir en su trabajo en consonancia con la misión y visión de la empresa.
Benchmarking	Camp	Mejora de procesos dentro y fuera de la empresa
Administración de la tecnología	Schumpeter	Importancia de la innovación y la tecnología en las organizaciones.
Administración del conocimiento	Senge, Drucker, Nonaka, Takeuchi	Sociedad del conocimiento, organizaciones que aprenden.
Responsabilidad Social Empresarial	Porter	Responsabilidad de las empresas con su entorno interno y externo
Reproducción de capital monopolista	Braverman	La valorización como resultado de la relación de

		fuerzas en el proceso de trabajo por medio de formas de control como la administración y la transformación de los proceso de trabajo.
Regulacionismo	Aglietta, Boyer, Lipietz	Relación entre régimen de acumulación y modo de regulación.
Variedad de capitalismo	Crouch, Hall y Soskice	Muestra diversos análisis sobre la variedad de capitalismos.
Modelos de producción	Boyer y Freyssenet	Caracterización de la producción con base en la política producto, la organización productiva y la política salarial.
Modelos económicos alternos	De la Garza y Neffa	Caracterización de modelos económicos alternos los rasgos predominantes de los países latinoamericanos.
Configuración productiva	De la Garza	Agrega al análisis de los modelos de producción la tecnología y la cultura laboral y gerencial. Propone el análisis de un objeto de estudio en el marco de las estructuras, subjetividades y acciones.

Ejemplo de presentación de entrevistas en la planta de producción, centros de distribución y corporativo

ENTREVISTA MODELOS DE PRODUCCIÓN

APLICACIÓN DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS EN LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS

CÉDULA DE ENTREVISTA O ENCUESTA SOBRE MODELOS DE PRODUCCIÓN

Naturaleza y objetivos del estudio (mencionarlos al entrevistado)

- Estudio para elaborar una tesis de doctorado en Ciencias de la Administración (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM)
- El objetivo del estudio es determinar en qué grado y con qué tantas variaciones o innovaciones respecto a sus formas "puras" se aplican diversas teorías y técnicas de administración en la industria.

Entrevistado _____ Fecha ___ d/ ___

m/ ___ a/

Cargo o

puesto _____

Tiempo aproximado en el puesto _____ y en la

empresa _____

Ejemplo de instrumento de investigación dirigido a directivos

APLICACIÓN DE TEORÍAS ADMINISTRATIVAS EN LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS

CÉDULA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Naturaleza y objetivos del estudio (mencionarlos al entrevistado)

- Estudio para elaborar una tesis de doctorado en Ciencias de la Administración (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM)
- El objetivo del estudio es determinar en qué grado y con qué tantas variaciones o innovaciones respecto a sus formas “puras” se aplican diversas teorías y técnicas de administración en la industria.

Entrevistado _____ Fecha ___ d/ ___ m/ ___ a/

Cargo o puesto _____

Tiempo aproximado en el puesto _____ y en la empresa _____

Lugar de la entrevista _____

La entrevista está dividida en dos partes, la primera explora el modelo de producción y la segunda la teoría de la administración.

1. ¿Les afectó la crisis de 2008-2009?
2. ¿Cuáles fueron las principales decisiones que tomaron a partir de la crisis?
3. ¿La crisis implicó menores ventas o caída en la productividad?
4. ¿Realizaron cambios en la estrategia de negocios?
5. ¿Realizaron cambios en la estrategia productiva?
6. ¿Realizaron cambios en las relaciones laborales? (reclutamiento de personal, capacitación, ascenso, bonos, salarios, prestaciones, sindicatos) ¿en qué han consistido y cuáles son los resultados que han tenido?
7. Respecto a los problemas estructurales para la empresa y el país ¿cómo afecta la competencia a nivel nacional?
8. ¿Les ha afectado o beneficiado la nueva ley laboral?
9. ¿Han tenido problemas de financiamiento?
10. ¿La política económica y las diversas regulaciones en el sector les han afectado? (por ejemplo la tasa de cambio, de interés, la política industrial, de capacitación y la política laboral del gobierno, los impuestos).
11. ¿Qué opina de la mano de obra nacional? (calificación, nivel educativo, cultura laboral de la responsabilidad, lealtad a la empresa, involucramiento con la productividad y calidad), tanto a nivel de empleado como profesionistas y técnicos.
12. Autonomía del corporativo a nivel nacional y de las filiales en el nivel local para definir la estrategia de negocio, la política tecnológica y organizacional, la de relaciones laborales y

sindicales: ¿en cuestión de estrategias ha habido conflicto entre gerencia internacional del corporativo y la de nivel nacional?

13. ¿Algunas de las estrategias establecidas en esta planta a partir del 2007 han enfrentado la resistencia de los trabajadores? ¿Por qué razones? ¿Han influido en dicha resistencia las costumbres y prácticas de cómo trabajaban anteriormente?

14. ¿Hay parámetros internacionales fijados por la matriz en cuanto a estrategias tecnológicas, de organización o de relaciones laborales?

15. ¿La gerencia corporativa en el nivel nacional contribuye a la definición de estas políticas, hay una instancia transnacional del corporativo donde se decida en estos rubros, se reúnen las gerencias nacionales al respecto?

16. ¿Cómo se generan las estrategias de negocios, tecnológicas, organizacionales o de relaciones laborales: quiénes deciden en el nivel nacional del corporativo, en qué medida interviene el análisis científico (usan consultores especializados)?

17. ¿Se basan en otras experiencias similares, en el sentido común, las normas de la matriz, la cultura gerencial y organizacional de la corporación?

18. ¿Cuáles son los factores principales que se toman en cuenta (costos, financiamiento, mercado, sindicatos, leyes laborales, ecológicas, etc.)?

19. ¿Es suficiente la información con la que han contado para tomar estas decisiones, hasta qué punto intervienen cogniciones no científicas (de la experiencia o del sentido común), normas morales, sentimientos, relaciones de poder en las gerencias que deciden?

20. Cultura Gerencial con respecto de la corporación (instrumental, lealtad moral, emocional, burocrática, carismática)

21. Con respecto de los trabajadores (lealtad, compromiso, responsabilidad, involucramiento)

22. ¿Cómo enfrenta el corporativo en sus estrategias las diferencias culturales de sus trabajadores en los diferentes contextos nacionales?

23. ¿Considerando la línea principal de producción del bien o del servicio, hay empresas subcontratistas que surten directamente en las líneas de producción?

24. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de emplear subcontratistas para la empresa?

25. ¿Cree usted que la manera más eficiente de operar la empresa sería subcontratar a la inmensa mayoría de los trabajadores?

26. ¿Utilizan en la empresa agencias de contratación de personal?

27. ¿Usted interviene para asignar a un trabajador a un determinado puesto cuando ingresa?

28. ¿Cuáles son los principales criterios para asignar a un trabajador a un puesto determinado?
29. ¿Cuál es el principal criterio para promover a un trabajador?
30. ¿Quién fija las cuotas mínimas de producción? ¿Hay incentivos cuando las rebasan?
31. ¿Cuál es la principal forma de supervisión a los trabajadores?
32. ¿Cuál es la principal forma de comunicación con los trabajadores?
33. ¿Existe comunicación de los trabajadores con ustedes?
34. ¿Estimulan la comunicación de alguna forma?
35. ¿Estimulan la movilidad interna de los trabajadores? ¿A qué responde la movilidad interna?
36. ¿Los trabajadores participan en algún momento en la toma de decisiones?
37. ¿Se organizan equipos de trabajo con base en alguna técnica administrativa?
38. ¿A partir de la crisis han tenido que implementar alguna medida de austeridad?
39. ¿Usted identifica la aplicación de alguna de las siguientes técnicas administrativas en las actividades que se realizan en la empresa?

Técnicas	SI	NO	Otras
<i>Administración Total de la Calidad</i>			
• Teoría Z			
• Seis Sigma			
• Certificaciones ISO			
<i>Justo a Tiempo</i>			
• Kan-Ban			
• Kaizen			
• Pokayoke			
• Círculos de Control de Calidad (CCC)			
Empowerment			
<i>Reingeniería</i>			
• Downsizing (reducción de la estructura)			
• Outsourcing (subcontratación)			

Administración por objetivos (APO)			
Cuadro Integral de Mando (Balanced Scorecard)			
Benchmarking			
Administración del conocimiento			
Administración de la tecnología			
Responsabilidad Social Empresarial			

40. ¿Usted tiene planeada la implementación de alguna de las siguientes técnicas administrativas para que sea ejercida en alguno de los puestos de trabajo?

Técnicas	SI	NO	Otras
Administración Total de la Calidad			
• Teoría Z			
• Seis Sigma			
• Certificaciones ISO			
Justo a Tiempo			
• Kan-Ban			
• Kaizen			
• Pokayoke			
• Círculos de Control de Calidad (CCC)			
Empowerment			
Reingeniería			
• Downsizing (reducción de la estructura)			
• Outsourcing (subcontratación)			
Administración por objetivos (APO)			
Cuadro Integral de Mando (Balanced Scorecard)			
Benchmarking			
Administración del conocimiento			

Administración de la tecnología			
Responsabilidad Social Empresarial			

Ejemplo de instrumento de investigación dirigido a empleados de recursos humanos del corporativo, centros de distribución y planta de producción

Técnicas	¿Se aplican actualmente?		¿Se incluyen o se han incluido en la capacitación?		¿Se planea aplicarlas en el futuro?		Otras	Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Administración Total de la Calidad								
• Teoría Z								
• Seis Sigma								
• Certificaciones ISO								
Justo a Tiempo								
• Kan-Ban								
• Kaizen								
• Pokayoke								
• Círculos de Control de Calidad (CCC)								
• Empowerment								
Reingeniería								
• Downsizing (reducción de la estructura)								
• Outsourcing (subcontratación)								
Administración por objetivos (APO)								
Cuadro Integral de Mando (Balanced Scorecard)								

	¿Se aplican actualmente?		¿Se incluyen o se han incluido en la capacitación?		¿Se planea aplicarlas en el futuro?		Otras	Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Benchmarking								
Administración del conocimiento								
Administración de la tecnología								
Administración estratégica								
Responsabilidad Social Empresarial								
Otras								

ANEXO

Miembros de la Asociación Nacional de Productores de Agua Carbonatada, ANPRAC en el año 2014.

Aguas Minerales:

Grupo Peñafiel:

- Manantiales Peñafiel S.A de C.V.

Aguas Minerales Independientes:

- Balneario y Manantiales de Lourdes S.A. de C.V.
- Embotelladora Garci Crespo S. de R.L de C.V.

Coca-Cola:

Bepensa Bebidas, S.A. DE C.V.

Embotelladoras Bepensa, S.A. de C.V.

- Planta Mérida
- Planta Caribe

Coca-Cola FEMSA S.A.B. DE C.V.

PROPIMEX, S.A. de C.V.

- Planta Cedro
- Planta Cuautitlán
- Planta Los Reyes
- Planta Toluca

Inmuebles del Golfo, S.A. de C.V.

- Planta Juchitán
- Planta San Cristóbal de las Casas
- Planta Villahermosa

PANAMCO Golfo, S.A. de CV.

- Planta Apizaco
- Planta Coatepéc

PANAMCO Bajío, S.A. de C.V.

- Planta Leon

- Planta Morelia
- Planta Celaya

Grupo Embotellador Cimsa, S.A. de C.V.

- Planta Cuernavaca
- Planta Zinacantepéc

Consorcio La Pureza de Bebidas, S.A. de C.V.

- Planta Altamira
- Planta Ciudad Victoria
- Planta Poza Rica

Coproración del Fuerte, S. DE R.L. DE C.V.

Compañía Embotelladora del Fuerte S.de R.L. de C.V.

- Planta Tijuana
- Planta Ciudad Cuauhtémoc
- Planta Los Mochis

CORPORACION RICA, S.A. DE C.V.

Embotelladora Las Margaritas, S.A. de C.V.

- Planta Pachuca
- Planta Cuautla

Embotelladoras ARCA-CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V.

Bebidas Mundiales, S.A. de C.V.

- Planta Universidad
- Planta Insurgentes
- Planta Guadalupe
- Planta Saltillo
- Planta Fundadores
- Planta Matamoros
- Planta Piedras Negras

Embotelladora de la Frontera, S.A. de C.V.

- Planta Ciudad Juárez
- Planta Chihuahua

Bebidas Envasadas del Pacífico, S.A. de C.V.

- Planta Culiacán
- Planta Hermosillo
- Planta Mazatlán
- Planta Mexicali
- Planta La Paz
- Embotelladora Aguascalientes, S.A. de C.V.
- Embotelladora Guadiana, S.A. de C.V.
- Embotelladora La Favorita, S.A. de C.V.
- Embotelladora Lagunera, S.A. de C.V.
- Embotelladora San Luis, S.A. de C.V.
- Embotelladora Zacatecas, S.A. de C.V.
- Embotelladora Zapopan, S.A. de C.V.

FOMENTO QUERETANO S.A DE C.V.

Refrescos Victoria del Centro S.A. de C.V.

GRUPO YOLI

Yoli de Acapulco S.A. de C.V.

- Planta Acapulco
 - Planta Iguala
- Independientes
- Bebidas Refrescantes de Nogales, S.A. de C.V.
 - Embotelladora de Colima, S.A. de C.V.
 - Embotelladora del Nayar, S.A. de C.V.
 - Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V

Independientes:

CONSORCIO AGA DIVISION GAMI

- Embotelladora AGA de México S.A. de C.V. (Coyoacán)
- Embotelladora AGA de México S.A. de C.V. (Toluca)
- Embotelladora Mexicana S.A. de C.V. (Tultitlán)
- Embotelladora Mexicana S.A. de C.V. (Texcoco)

CONSORCIO AGA DIVISION GAMO

- Embotelladora AGA de Michoacán S.A. de C.V.
- Embotelladora AGA del Centro S.A. de C.V. (San Luis)
- Embotelladora AGA del Centro S.A. de C.V. (Querétaro)
- Embotelladora AGA del Centro S.A. de C.V. (Aguascalientes)

CONSORCIO AGA DIVISION OCCIDENTE

- Embotelladora AGA, S.A. de C.V.
- Refresquera Internacional, S.A. de C.V.

Independientes

- Industria Internacional de Refrescos, S.A. de C.V.
- Embotelladora de Puebla, S.A. de C.V.
- Embotelladora El Jarocho, S.A. de C.V.
- Embotelladora Fersan, S.A. de C.V.
- Envasadora Gugar, S.A. de C.V.

Pepsi-Cola:

GRUPO EMBOTELLADORAS UNIDAS, S.A.B. DE C.V.

GEUSA de Occidente, S.A. de C.V.

- Planta Guadalajara
- Planta Morelia
- Planta Celaya
- Gatorade Guadalajara
- Planta Ixtlahuacan

Embotelladora Tropical, S.A. de C.V.

- Planta Minatitlán
- Planta Paso del Toro

Embotelladora Valle de Oaxaca, S.A. de C.V.

- Planta Tuxtla Gutiérrez

Cía. Embotelladora Herdomo, S.A. de C.V.

- Planta Puebla

THE PEPSI BOTTLING GROUP MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.

Embotelladora Metropolitana, S. de R.L. de C.V.

- Planta Acoxta
- Planta Izcalli
- Planta Iztacalco
- Gatorade Izcalli

Bebidas Purificadas, S. de R.L. de C.V.

- Planta La Paz
- Planta Culiacán
- Planta Hermosillo

Bebidas Purificadas del Sureste, S. de R.L. de C.V.

- Planta Cancún
- Planta Mérida

Embotelladora Potosí, S. de R.L. de C.V.

- Planta San Luis Potosí
- Planta Aguascalientes
- Planta Zacatecas

Industria de Refrescos, S. de R.L. de C.V.

- Planta Acapulco
- Planta Iguala
- Planta Cuernavaca

Industria de Refrescos del Noreste S. de R.L. de C.V.

- Planta Gómez Palacio
- Planta Chihuahua
- Planta Apodaca
- Planta Tampico