

**RELACIONES LABORALES CONFLICTIVAS Y FLEXIBILIDAD:
EL CASO DE LOS VENDEDORES DE UNE
TELECOMUNICACIONES**

EISON SAMIR DÍAZ MUÑOZ



**Universidad
del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE SOCIOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2018**

**RELACIONES LABORALES CONFLICTIVAS Y FLEXIBILIDAD:
EL CASO DE LOS VENEDORES DE UNE
TELECOMUNICACIONES**

EISON SAMIR DÍAZ MUÑOZ

Trabajo de grado

Director:

Carlos Alberto Mejía Sanabria



**Universidad
del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE SOCIOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI
2018**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	10
2.1. OBJETIVO GENERAL	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. ESTADO DEL ARTE	11
4. MARCO TEÓRICO	18
5. DISEÑO METODOLÓGICO	30
5.1. DISEÑO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	30
5.2. ESTRATEGIAS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
5.3. SISTEMATIZACIÓN Y TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	32
CAPÍTULO I UNE EPM TELECOMUNICACIONES: UNA EMPRESA FLEXIBLE	34
ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE UNE EPM TELECOMUNICACIONES.....	35
EL PRODUCTO DE UNE EPM TELECOMUNICACIONES.....	37
INDICADORES DE FLEXIBILIDAD EN LOS PROCESOS LABORALES DE UNE EPM TELECOMUNICACIONES.	39
<i>Flexibilidad en Los Sistemas de Contratación</i>	39
<i>Flexibilidad en sistema de incentivos recompensas y ascensos (SIRA)</i>	41
<i>Flexibilidad en la Innovación (Reengineering o Reinención)</i>	42
<i>Otros indicadores</i>	43
CAPÍTULO II UNE EPM Y LOS CONFLICTOS LABORALES	45
CONFLICTOS LABORALES DE ORDEN JERÁRQUICO.....	45
CONFLICTOS LABORALES DE ORDEN LATERAL.....	48
CAPITULO III LAS APRECIACIONES DE LOS ASESORES	57
INFORMANTE I. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CATEGORÍAS Y VARIABLES.....	57

<i>Categoría Flexibilidad Laboral</i>	58
<i>Categoría Tensiones Laborales Jerárquicas (TLJ)</i>	58
<i>Categoría Tensiones Laborales Laterales (TLL)</i>	59
<i>Variable Flexibilidad</i>	60
<i>Variable Drive System</i>	61
<i>Variable Sistema de Incentivos Recompensas y Ascensos (SIRA)</i>	62
<i>Variable Individualismo Competitivo</i>	64
<i>Variable Rotación Laboral</i>	65
<i>Variable Institucionalización del conflicto</i>	65
<i>Variable Tercerización Laboral</i>	66
<i>Variable Indeterminación del Contrato</i>	67
INFORMANTE 2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CATEGORÍAS Y VARIABLES	67
<i>Categoría Flexibilidad Laboral</i>	67
<i>Categoría Tensiones Laborales Jerárquicas (TLJ)</i>	68
<i>Categoría Tensiones Laborales Laterales (TLL)</i>	69
<i>Variable Flexibilidad</i>	70
<i>Variable Drive System</i>	70
<i>Variable SIRA</i>	71
<i>Variable Individualismo Competitivo</i>	72
<i>Variable Rotación Laboral</i>	73
<i>Variable Institucionalización del Conflicto</i>	73
<i>Variable Tercerización Laboral</i>	73
<i>Variable Indeterminación del Contrato</i>	74
COMPARACIÓN ENTRE PERSPECTIVAS	74
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de Modelos Económicos	21
Tabla 2. Cuadro metodológico	33
Tabla 3. Relación de Categorías marco teórico y estado del arte – etnografía y literatura UNE EPM.....	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3. Relación entre Categorías y Variables (Entrevistas)	76
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea del tiempo Grupo EPM	36
---	----

Resumen

Esta investigación tiene como objeto el estudio de las relaciones laborales en un grupo de asesores comerciales (vendedores) de la empresa UNE telecomunicaciones en la sede Cali. En particular, nos enfocamos en las *relaciones laborales conflictivas* y su relación con la organización del trabajo en el contexto de la *flexibilidad laboral*.

A través de una metodología cualitativa que abarca entrevistas en profundidad, etnografía y análisis bibliográfico, pretendemos recolectar datos que corroboren la hipótesis de este trabajo, a saber, existe una relación de causalidad entre las *relaciones laborales conflictivas* entre trabajadores de la sede UNE Cali y las premisas del capitalismo flexible que determina los lineamientos, objetivos y visión de la compañía.

Para este trabajo se abordarán conceptos como: Relaciones laborales, flexibilidad laboral y relaciones laborales conflictivas, el significado de estos envuelve nuestro objeto de investigación.

Palabras clave: relaciones laborales, capitalismo flexible, conflictos laborales, Fordismo, individualismo competitivo, indeterminación del contrato.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito identificar los conflictos y tensiones laborales asociados con las prácticas de la flexibilidad laboral a partir del estudio de las relaciones laborales de un grupo de vendedores de servicios de la empresa UNE EPM seccional Cali. La metodología que orienta este trabajo es de tipo mixto pues involucra el análisis de contenido y la etnografía a través de la estrategia de categorización inductiva (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 2005) que permite, con base en la interpretación de situaciones y la construcción de significados, establecer diálogos entre la teoría de las relaciones laborales flexibles, la evidencia empírica constatada en el trabajo de campo y la percepción que los trabajadores tienen sobre los conflictos que los afectan.

El interés por los conflictos en el trabajo y la flexibilidad laboral nace a partir de los debates suscitados por autores como Richard Sennett (2000), Jean Pierre Durand (2011) y Bennett Harrison (1994b), quienes abordan los problemas del actual sistema de producción económica a través de un enfoque crítico que descubre las consecuencias nefastas de la flexibilidad laboral en las vidas de los trabajadores. En ese sentido, la intención de este trabajo es aportar a la comprensión de las relaciones laborales conflictivas que se producen en el contexto de la flexibilidad laboral, puesto que la mayoría de los antecedentes de investigación están enfocados en las relaciones laborales de los sistemas de producción verticales o rígidos.

La información que se analiza en esta investigación fue recogida a través de 3 procesos: en primer lugar; se realizó un análisis documental en donde se indaga, tanto en la literatura de las relaciones laborales como en los documentos oficiales de UNE EPM, sobre las características y variables que definen las empresas que profesan la flexibilidad laboral como método de producción. En segundo lugar, se realizó un trabajo etnográfico (de campo) durante el año 2014 en un grupo de vendedores de la empresa en cuestión, el cual pretendía observar el comportamiento de los vendedores y los problemas que experimentan en su trabajo y, en tercer lugar, se aplicó una entrevista en profundidad a dos de los vendedores del grupo estudiado. Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron problemas para enfocarse en los casos más representativos de los conflictos en el trabajo, debido a la alta

rotación laboral que experimentaba la empresa. Es decir, aquellos trabajadores que evidenciaban gran cantidad de conflictos, eran despedidos luego de cumplir su periodo de prueba (3 meses aproximadamente).

Este trabajo se compone de 5 partes organizadas como sigue: La primera parte expone el problema de investigación, los objetivos de investigación (general y específicos), el estado de la cuestión, el marco teórico y el diseño metodológico que sigue la investigación. La segunda parte es el capítulo I, en donde se construye la historia de la conformación de la empresa objeto de estudio, se analizan los documentos oficiales que componen su orientación productiva y se identifican, a la luz de la teoría sobre las relaciones laborales y el capitalismo flexible, las variables que definen a las empresas flexibles. En tercer lugar (capítulo II) se describen y analizan los conflictos que se presentan en el grupo de trabajadores estudiados, estableciendo relaciones de causalidad con las variables o indicadores de flexibilidad laboral. La cuarta parte de este trabajo es el capítulo III, en donde se analizan los testimonios de los 2 informantes entrevistados y se reflexiona sobre las situaciones conflictivas que atravesaron las experiencias de los trabajadores. La quinta y última parte se compone de las conclusiones de la investigación.

Entre las conclusiones más relevantes se encuentra que los conflictos que se presentan en el contexto flexible de la empresa estudiada, tienen una estrecha relación con las variables que definen la flexibilidad laboral (*Individualismo competitivo, Indeterminación del contrato laboral, flexibilidad salarial, flexibilidad contractual* etc.). Tales tensiones se desarrollan entre trabajadores pares (compañeros de rango), los cuales son enfrentados en la lógica competitiva que impone la acumulación flexible, a través del fenómeno del *desplazamiento lateral del conflicto jerárquico* (Burawoy, 1989) que explica como las tensiones obrero patronales propias de los sistemas verticales de producción, tienden a desplazarse a los obreros pares en el contexto de la producción flexible. En ese sentido, los trabajadores ya no se enfrentan a la dirección como en el Fordismo, en el lugar de este *antagonismo estructurado* (Paul Edwards, 1990) aparecen tensiones laterales que tienen su germen en las condiciones flexibles de la administración del trabajo.

1. Problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Los diversos estudios de las relaciones laborales en el centro de trabajo han develado una suerte de nudos que interfieren en el proceso productivo y afectan tanto la estabilidad estructural de la empresa como la estabilidad emocional del trabajador. En el antiguo *estilo de vida fordista*, esos conflictos obedecían a la *rigidez* de las condiciones en que se daba la *negociación del esfuerzo* entre obreros y empleadores. La organización de la fábrica, vertical y jerárquica, evidenciaba la estructuración de una sociedad dividida en clases, por eso, el antagonismo obrero-patronal resultaba la forma más común de conflicto (Edwards P. , 1990).

La literatura contemporánea de las relaciones laborales señala que las condiciones fordistas sufrieron una serie de transformaciones que con el tiempo han derivado en formas más *flexibles* de administrar el trabajo, oportunidades ilimitadas de ascenso (Sennett 2002); nuevos mercados laborales (Castells, 1996), sistema de subcontratación, contratación a destajo (Edwards, Gordon, & Reich, 1986), individualismo competitivo y complejos sistemas de control que crean conflictos laborales nuevos (Burawoy 1989; Harvey 2008).

Es por eso que vemos necesario estudiar estos fenómenos, para contribuir a la sociología del trabajo con datos cualitativos que aporten a la comprensión de las relaciones conflictivas en las ocupaciones y sus efectos en la subjetividad de los trabajadores. Esperamos por medio de este estudio, reunir la suficiente información que nos permita plantear una tesis sobre los conflictos laborales en el mercado de servicios y comprender los escenarios en que tienen lugar esas tensiones. Puesto que no existen, en el contexto caleño, muchos estudios sobre relaciones laborales en las empresas de TIC, es nuestra intención sentar un precedente que sirva de guía para introducir a la sociología del trabajo en el estudio de uno de los mercados con mayor importancia en el capitalismo flexible: el mercado de los servicios de información y telecomunicaciones.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores, en el contexto de la flexibilidad laboral, que generan conflicto en las relaciones de un grupo de vendedores de UNE Telecomunicaciones de la ciudad de Cali?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Explicar los factores que, en el contexto de la flexibilidad laboral, producen conflictos entre los trabajadores de UNE Telecomunicaciones.

2.2. Objetivos Específicos

- Explicar la relación entre el funcionamiento de UNE Telecomunicaciones y las premisas de la flexibilidad laboral.
- Describir los conflictos existentes en el grupo de trabajadores de UNE Telecomunicaciones.
- Analizar la relación entre los conflictos laborales en UNE con factores propios de la flexibilidad laboral.

3. Estado del Arte

En la búsqueda de trabajos que se refieren a condiciones laborales de trabajadores en el contexto de la *flexibilidad laboral*, nos hemos encontrado con las siguientes investigaciones.

En relación con los estudios nacionales se encuentran:

La monografía *condiciones laborales de un grupo de mujeres obreras en un contexto de flexibilidad laboral. El caso de una planta maquiladora farmacéutica en Villa Rica Cauca (2012)* de Astrid Yulieth Cuero Montenegro; describe y analiza las condiciones laborales de las obreras que se encuentran laborando bajo las condiciones del sistema de sub-contratación (*outsourcing*). Cuero acude al diseño etnográfico en donde recoge datos a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad y observación, también utiliza diseño documental en la medida en que acude a una exhaustiva revisión de prensa nacional y regional. Los resultados muestran la precarización en las condiciones laborales de las trabajadoras, la cual está relacionada estrechamente con el sistema de contratación denominado *subcontratación*, premisa fundamental del *capitalismo flexible*.

En las entrevistas realizadas por Cuero (2012), se pueden identificar conflictos laborales relacionados fundamentalmente con la discriminación étnico-racial. Según una de las operarias entrevistadas en la planta de Yumbo, se observaban tensiones jerárquicas entre operarias y supervisoras cargadas de un contenido discriminatorio ya que la gran mayoría de las obreras era afrodescendiente. Una entrevistada asegura que en la planta de Villa Rica no se percibían estas tensiones puesto que la mayoría de las trabajadoras de la empresa compartían esa misma condición étnica.

Por otro lado, la monografía *Análisis de la estructura organizacional y relaciones laborales en la empresa Icobandas S.A. Estudio de caso (2000)* de Efraín Andrade Herrera, expone aspectos relacionados con la organización de la empresa Icobandas Popayán y los relaciona con aspectos sociales de sus trabajadores. Andrade asegura que las políticas que orientan la empresa Icobandas tienen como finalidad fortalecer la participación activa de sus trabajadores y encaminarlos hacia un fin común. Bajo estos lineamientos, los trabajadores

otorgan un consentimiento a la dirección para que esta los oriente en el camino de ascensos y recompensas.

Este trabajo se basó en los datos recogidos a partir de 45 encuestas aplicadas a diferentes trabajadores de la empresa Icobandas S.A. y al trabajo etnográfico que Andrade (2000) realizó en sus instalaciones.

El estudio de Andrade (2000) nos arroja conclusiones como las siguientes:

Las renunciaciones en la corporación entre 1990 y 1998 representaban el 13% del total de la población y se debían fundamentalmente al largo plazo para ascender de cargo. El autor no aclara las variables que motivan esta rotación laboral, sin embargo, se infiere, a partir de las declaraciones que relacionan las renunciaciones con una espera por los ascensos, que la rotación es de tipo voluntaria y que se relaciona con las disposiciones particulares de la empresa, más que con las disposiciones de la flexibilidad laboral.

El sistema de ascensos estipulado por la empresa constituye para los obreros la mejor forma de progreso y la presión ejercida por la dirección en el trabajo induce a los trabajadores a desarrollar mayores aspiraciones sobre el mismo. Por tal motivo, los trabajadores, que no cuentan con oportunidades de movilidad social más que las dispuestas por la empresa Icobandas S.A. se prestan para realizar actividades por fuera de la jornada laboral, con la intención, quizás, de llamar la atención de los mandos medios y que estos puedan recomendarlos para ascender. Los datos de Andrade (2000) revelan que el 29% de los entrevistados se ofrece a realizar remplazos o a recibir capacitaciones en sus días de descanso.

La dirección ejerce un control directo sobre los trabajadores a través de supervisores que tienen sus oficinas en el tercer piso de las instalaciones con visibilidad sobre toda la planta. La sanción también es percibida como forma de control pues representa el miedo de los trabajadores por cometer faltas en su actividad.

Existen puntos de control de calidad que supervisan tanto el producto de la empresa como el desempeño del trabajador; sus conocimientos, la forma de manipular la herramienta y la técnica empleada.

Uno de los trabajadores recién ascendidos manifiesta en entrevista que se percibe un ambiente de *envidia* con sus antiguos compañeros de trabajo lo cual genera una relación de conflictividad.

La empresa busca fortalecer los lazos sociales entre trabajadores para mejorar las cualificaciones de los mismos, sin embargo, el estudio no presenta un análisis a profundidad sobre la relación entre esta estrategia con los sistemas de control que ejerce la dirección para actuar sobre las conductas de los trabajadores en espacios fuera de la fábrica como se podía apreciar en el Fordismo.

Andrade (2000) concluye afirmando que el sello paternalista de Icobandas ha disminuido los conflictos de ideas entre trabajadores y ha unificado tanto actitudes como posiciones, se puede apreciar una contradicción cuando este asegura en la primera parte que las políticas de supervisión de la empresa han derivado en una suerte de autocontrol de los trabajadores, hecho que bien puede disminuir el conflicto obrero-patronal, pero a su vez puede incrementar el conflicto entre pares.

El estudio del sector telecomunicaciones en Colombia realizado por Dennis Sánchez, Jenny Lis y Juan Herrera (2012), para la Superintendencia de Industria y Comercio analiza el crecimiento y dinamismo de los mercados de las TICs en Colombia, basado en documentos del Banco Mundial (2011) y en datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH 2011). Los resultados de esta investigación revelan que para el año 2011 se registró un crecimiento del sector en un 12.7% respecto del año 2010, que en 2011 había un estimado de 2.263.512.248 usuarios de internet en el mundo de los cuales 230.172.702 (10%) pertenecían a América Latina. En Colombia la cifra era de 18.958.558 y representaba un 0,84% del total de la población mundial, según la GEIH (Departamento Administrativo de Estadística Nacional DANE, 2011), en Colombia el 89,4% de los hogares colombianos tenía acceso a telefonía celular, el 24.8% contaba con mínimo un computador y el 23.4% contaba con conexión a internet. El estudio concluye afirmando que fueron Bogotá, Medellín y Cali las ciudades que más reportaron el uso de internet.

El estudio ‘Motivación laboral y clima organizacional’ realizado por Espitia (2006), aplica una encuesta a sesenta trabajadores de dos empresas de telecomunicaciones en Bogotá

(30 a empleados de Bellsouth y 30 a trabajadores de ETB). El estudio pretende describir los factores motivacionales y su relación con el clima laboral en empresas pública y privada.

Las conclusiones más relevantes del estudio son:

No existen diferencias significativas en cuanto a la motivación y el clima organizacional entre la empresa pública y la empresa privada, las diferencias se establecen en lo que tiene que ver con funcionamiento fundamentalmente, la percepción de que el clima laboral es bueno es de 8.60% para Bellsouth y de 8.20% para ETB, la percepción de que el salario satisface las necesidades básicas de los trabajadores es de 6.77% en ETB y de 5.60% en Bellsouth.

Se presenta una buena percepción acerca de los objetivos y las metas de la empresa que los involucra directamente a ellos en la dimensión normas de excelencia obteniéndose para Bellsouth un promedio de 8,60 y para ETB 8,20. Igualmente, la dimensión calor y apoyo muestra un promedio de 7,17 para ETB y 6,07 para Bellsouth; se observa que la amistad es más valorada en ETB. La percepción del factor salario presenta una diferencia significativa para las dos empresas: ETB, 6.77, y Bellsouth, 5.60. Hay un sentimiento más positivo en ETB e que el salario satisface las necesidades básicas, con relación a los grupos de referencia (Espitia Chaparro, 2006, pág. 17)

En lo relacionado con la motivación, son los empleados de Bellsouth quienes demuestran más comportamientos orientados a adquirir niveles de excelencia y aventajar a los otros, un 52.9% de los empleados de Bellsouth frente a un 46.3% en ETB, son los empleados con 15 o más años de servicio en sendas empresas quienes así lo aseguran.

En sendas empresas es alta la percepción de que el salario es adecuado y constituye el principal motor de motivación para ejercer la labor. Sin embargo, en ETB se aprecia la percepción de que el salario es bueno, pero podría ser mejor. En general, discriminando por sexo, se observa que son los hombres quienes más puntúan en logros personales adquiridos en su trabajo. Sendas empresas intentan incrementar su producción a partir de la motivación de sus trabajadores, hecho que logran con base en estímulos, salario y capacitaciones orientadas a visibilizar y fortalecer los objetivos y filosofía organizacional.

A nivel internacional, se encontró el trabajo *Subcontratación: relación laboral encubierta* de Carmen Hernández y Yunesca Nava (2012). Estudio de origen venezolano en el que las autoras se centra en estudiar como la subcontratación se constituye en una nueva

relación laboral que tiene varios efectos negativos para el trabajador. Así mismo, resalta la relación triangular generada con la subcontratación y, por ende, las relaciones encubiertas. La investigación es teórica tomando como referencia autores como Malm (2005), Hernández (2005), Echeverría (2009), Alos (2008), Villasmil (2007), Lagazzi (2009) entre otros. Los resultados reflejan que la subcontratación laboral aparece como estrategia para evadir y ocultar verdaderas relaciones laborales. Bajo esta forma de contratación, se está convirtiendo la relación de empleo en una mera relación mercantil o civil, confiriendo al trabajador un estatus que no tiene, es decir, la de un empresario prestador de servicio, que no es más que un falso autónomo con lo cual se enmascaran las relaciones laborales.

El estudio de Jeff Hermanson y Enrique de la Garza Toledo titulado *El Corporativismo y las nuevas luchas en las maquilas de México: El papel de las redes internacionales de apoyo*, compilado por De la Garza Toledo (2005), analiza el marco económico, político y sindical en el que se producen las luchas democráticas sindicales en México, con un particular énfasis en el fenómeno de las maquilas.

Hermanson & De la Garza Toledo (2005) analizan la configuración de las relaciones laborales en el contexto mexicano y aducen que estas han estado históricamente subordinadas a la política estatal, con los sindicatos operando como organismos de Estado y enfocados en la política partidista. Este acuerdo entre Estado, sindicatos y empresarios es denominado por los autores como “corporativismo”. Según Hermanson y De la Garza (2005), el corporativismo en México ha dejado sin democracia a los sindicatos y ha creado entre trabajadores y líderes “un sistema de premios y castigos que con su persistencia durante 60 años han conformado una parte de la cultura obrera” (pág. 184).

Como parte del modelo neoliberal que se inició en México a partir de 1980, los autores señalan consecuencias graves para los trabajadores de ese país. A saber, la flexibilidad salarial, la flexibilidad en los contratos de trabajo y el deterioro de sus condiciones de laborales.

Las consecuencias laborales fueron graves: La disminución del salario real se manejó como variable de contención de la inflación, la flexibilización de los contratos colectivos como condición de competitividad de las empresas, y la decadencia de la seguridad social

como inevitable para mantener saneadas las finanzas públicas (Hermanson & De la Garza Toledo, 2005, pág. 184)

Estos malestares han derivado en la resistencia del trabajador. Dicha resistencia no se materializa en las acciones de los sindicatos, sino a través de las demandas individuales y de la rotación externa voluntaria, la cual es alta según los autores, del 80% anual. Hermanson y De la Garza caracterizan el proceso de transformación de las relaciones laborales en México a partir de la instauración del neoliberalismo y lo analizan en las siguientes 4 fases:

La primera es denominada La flexibilización unilateral, es una etapa que va desde 1982 hasta 1992 y se caracteriza por el periodo en que se flexibilizan los contratos colectivos de trabajo, es decir, se les permitió a los gerentes ajustar su mano de obra de acuerdo a las necesidades de la producción. Dos cosas importantes sucedieron durante este periodo según los autores: se desataron graves conflictos entre sindicatos, sobre todo junio de 1983, los cuales resistían al cambio y rehuían a las negociaciones, y se reformaron aquellos sectores modernos (siderurgia, automotriz, teléfonos, bancos) en los cuales los sindicatos se mostraron más inclinados por la negociación y se transformaron profundamente.

La segunda fase es denominada El nuevo sindicalismo, se desarrolló entre 1992 y 1994 y se caracteriza por un intento de re estructuración del corporativismo sindical. Proceso liderado por la presidencia de México (Salinas de Gortari) y las empresas, organismos que no querían desechar la alianza histórica entre Estado, Sindicatos y Empresas. Los autores describen luchas obrero patronales durante ese periodo, pero, más interesante aún; describen conflictos entre sindicatos, peleas que tenían que ver con quienes se quedaban con los pocos contratos colectivos. Estas tensiones dejan ver el nuevo panorama flexible que se gestaba en aquella época en México, las luchas obreras no prosperaron.

La tercera etapa es denominada El fracaso de la estrategia de bonos de productividad. Este periodo abarca diciembre de 1994 hasta el 2000, tiempo en el que fracasó la estrategia de fundar una nueva cultura laboral basada en un nuevo pacto obrero patronal, en el que se constituía la empresa como parte de la identidad de los trabajadores, los cuales debían dedicarse a cooperar más que a esperar beneficios.

La cuarta etapa es la denominada La nueva Ley federal del trabajo, que se gesta en el 2001 por iniciativa del Estado, llamando a las principales empresas y sindicatos del país para crear un proyecto de ley condensado del trabajo. Los autores citan el caso de los trabajadores de Kukdong para señalar una nueva etapa en las relaciones laborales de México. A saber, una suerte de lucha articulada entre diversos actores a través de diversos medios con la intención de impulsar movimientos sociales que buscan vindicaciones justas.

Este es el panorama que se señala en el contexto mexicano; una transición de un modelo rígido caracterizado por la rutina y la protección de los derechos de los trabajadores a través de la subordinación de los sindicatos a las políticas estatales, a un modelo incierto en el que los sindicatos corporativos han quedado en obsolescencia ante los nuevos retos que impone el capital: la flexibilización del trabajo en América Latina.

4. Marco teórico

Hasta la crisis petrolera de la década del 70 la palabra *flexibilidad* era empleada, entre otras cosas, para hacer analogías relacionadas con la cualidad de algunos árboles para doblarse y volver a su lugar sin sufrir ningún cambio. Sin embargo, a raíz de dicha crisis el término *flexibilidad* adquirió un significado orientado a la transformación de las relaciones laborales.

La crisis petrolera de 1973 provocó una crisis inflacionaria debido al corte del suministro del petróleo por parte de los países árabes. La crisis inflacionaria se dio principalmente porque el modelo de administración de las relaciones labores de aquel entonces, denominado fordista keynesiano¹, se basaba en la rigidez (Palacios & Marengo, 1997). Esta rigidez puede caracterizarse por: **i)** la celebración de contratos a término indefinido (Muñoz Flores, 2012). **ii)** la ubicación de todos los componentes de las corporaciones en una sola planta (Coriat, *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*, 2000) (Sennett, 2000). **iii)** la relación directa empleado-empendedor (obrero patronal) (Harvey, 2008). **iv)** el sistema de control directo *drive system* (Edwards, Gordon, & Reich, 1986); entre otros elementos que, entre otras cosas, permitían que los trabajadores mantuviesen una clase de certeza sobre su futuro laboral.

En 1985 se reúnen los países integrantes de la Comunidad Económica Europea (CEE por sus siglas en inglés) y redactan el *Informe sobre Flexibilidad*. En dicho informe se explica que, debido a la crisis inflacionaria, el desempleo, la necesidad de competir con el desarrollo del eje oriental y de introducir nuevas tecnologías; las relaciones laborales debían

¹Este modelo económico de producción nace en Estados Unidos en las dos primeras décadas del S. XX teniendo como base las prácticas adoptadas por Henry Ford en su fábrica de automóviles, quien, apoyado en los principios de la administración científica del taylorismo, vincula la cadena de montaje con la producción industrial, creando así la denominada *producción en masa*. Este modelo de producción socio-económica tiene como fundamentos i) la eliminación de los tiempos muertos en la producción y su sustitución por tiempos productivos, ii) producción en serie de las mercancías, iii) incremento del control sobre los tiempos de producción de los obreros, iv) aumento en la circulación de la mercancía y reducción de los costos de producción, v) creación del salario de los obreros *five dollars day*, vi) políticas de acuerdo entre obreros y patrón entre otras. El modelo Fordista ayudó a muchos países a la estabilización de los regímenes de acumulación entre 1945 y 1970. El foco estaba puesto en la producción masiva para atender la demanda masiva. Se caracteriza por ser un modelo rígido de administración basado en el control directo del personal. Para conocer más ver Benjamin Coriat (2001).

transformarse en función de un modelo flexible que permitiera administrar de manera más racional la mano de obra. Para solucionar estas cuatro necesidades el informe presentó ciertas ‘recetas’ o sugerencias para los países miembros de esta comunidad. Las sugerencias incluían la creación de marcos normativos (sobre el derecho laboral) que permitieran que las empresas contratasen mano de obra a término definido, la tercerización de la contratación de dicha mano de obra, la subcontratación de servicios con empresas más pequeñas, entre otras.

Numerosas han sido las investigaciones que, a partir de ahí y a hasta la fecha, han surgido en torno al tema de la *flexibilidad laboral*, entre ellas podemos citar a Richard Edwards, Michael Gordon y Reich (1986); Paul Edwards. (1990), Manuel Castells (1996), Richard Sennett (2000), Enrique de la Garza Toledo (2003), y David Harvey (2008).

Las consecuencias personales, familiares y sociales que produce la flexibilidad laboral son estudiadas por Sennett (2000). Este señala que el nuevo sistema flexible de relaciones económicas y sociales, al que denomina capitalismo flexible, corroe el carácter de los trabajadores flexibles en sus fábricas y en la sociedad en general. Esa *Corrosión del carácter* de la que habla Sennett puede interpretarse como la sensación de extrañeza que se produce en gentes que se forjaron en sistemas rígidos de administración del trabajo al enfrentarse a condiciones de incertidumbre y flexibilidad.

Sennett (2000) asegura que la dimensión temporal del nuevo capitalismo es aquella que más directamente afecta las vidas emocionales de las personas y demuestra con datos el crecimiento de un nuevo sistema de relaciones que se marcan por la fuerza de los vínculos débiles, efímeros, en donde las relaciones no son directas y duran poco. También describe como las normas que rigen el trabajo en el nuevo capitalismo se trasladan al espacio familiar. El tema ‘nada a largo plazo’ se desarrolla en las relaciones familiares, razón por la cual conceptos tales como lealtad, compromiso, objetivos y resolución, propios de la generación del fordismo, no aplican para la visión que sostiene la generación de la flexibilidad. Es por esta razón, que quienes hacen parte de esta generación experimentan la sensación de que sus vidas van a la deriva, que nada es cierto y si lo es, está sujeto a cambios constantes, no existe nada certero y el trabajo se caracteriza por el riesgo.

Sennett describe la flexibilidad como “la capacidad que tiene la gente de adaptación a los cambios constantes, a las circunstancias cambiantes, sin dejar que estas lo rompan” (Sennett, 2000, pág. 47). Basado en la metáfora del árbol (capacidad que tiene el árbol de doblarse y volver a su lugar), Sennett afirma que en las formas modernas de la flexibilidad el sistema está compuesto de tres elementos:

Reinvención discontinua de las instituciones: Asegura que son más rentables las empresas en red flexible que las organizadas en jerarquías piramidales. Las fábricas flexibles pretenden reinventarse de forma irreversible “de modo que el presente se vuelve un discontinuo del pasado” (pág. 49). Argumenta, con autores como Michael Hammer y James Champy quienes definen esa reinvención como *reengineering* (*hacer más con menos*), que la reengineering lleva a fracasar a las empresas en la medida en que estas se vuelven disfuncionales, se desorganizan, no adoptan un rumbo definido sino varios caminos. Asegura Sennett, con base en Scott Lash y John Urry (1998), que “la flexibilidad es el final del capitalismo organizado” (Lash y Urry, 1998 citado en Sennett 2000, pág. 51).

Los resultados de la reinvención son, en ocasiones, contrarios a sus objetivos, producen menos beneficios y productividad descendente, según Sennett (2000), menos de la mitad de empresas ha logrado sus objetivos de reducción de gastos.

Especialización flexible: Es el reemplazo de la fábrica vertical Fordista por la fábrica horizontal flexible. Las empresas no producen una mercancía completa en una misma instalación, sino que contratan con pequeñas empresas que producen partes pequeñas que al ensamblarlas componen el producto final. Factores como la tecnología y las telecomunicaciones son necesarias para desarrollar este punto que implica decisiones rápidas. (Lash y Urry, 1998 citado en Sennett 2000, pág. 51).

Sennett (2000) identifica dos modelos en la política económica que distinguen las prácticas flexibles (ver tabla 1).

Tabla 1.

Comparación de Modelos Económicos

MODELO RENANO	MODELO ANGLOAMERICANO
Alemania y Francia	USA y UK
Capitalismo de Estado	Neoliberalismo
Poder distribuido entre Estado, sindicato y mercado	Poder centrado en el mercado
El Estado interviene en beneficio del pueblo	El Estado es culpable
¿Bajas tasas de desempleo?	Altas tasas de desempleo
Asignación desigual de recursos	Control sobre asignación de recursos

Fuente: Elaboración propia con base en Sennett (2000)

Concentración sin centralización: Sennett afirma que la flexibilidad produce algo similar a un oxímoron o concentración de poder sin centralización y consiste en otorgar a los trabajadores de baja categoría más control sobre sus propias actividades. Sin embargo, el avance de las telecomunicaciones mantiene bien informada a la dirección y pequeños grupos de trabajadores se mueven libremente bajo la supervisión de un jefe inmediato (islas de poder-control) (Lash y Urry, 1998 citado en Sennett 2000, pág. 51).

Sobre el trabajo a tiempo flexible Sennett señala que el 70 % de las empresas utilizan un sistema en el cual los trabajadores laboran toda la semana, pero cuentan con libertad en la hora de ingreso. El 20% de empresas comprime el horario y permite al obrero laborar una semana en 4 días, Sennett señala que más que un beneficio otorgado a los trabajadores, el horario flexible es un privilegio de algunos empleados, la dirección maneja todo tipo de controles para mantener a los trabajadores en su área.

[E]n la rebelión contra la rutina, la aparición de una nueva libertad es engañosa. En las instituciones y para los individuos, el tiempo ha sido liberado de la jaula de hierro del pasado, pero está sujeto a nuevos controles y a una nueva vigilancia vertical; el tiempo de la flexibilidad es el tiempo de un nuevo poder, la flexibilidad engendra desorden, pero no libera de las restricciones (pág. 61).

Basándose en Ulrich Beck (1998), Sennett (2000) argumenta que en la modernidad avanzada la producción social de riqueza va sistemáticamente acompañada de la producción social del riesgo.

[...] Las matemáticas del riesgo no ofrecen garantías, la psicología del riesgo se centra de un modo razonable de lo que podría perderse (pág. 86). (...) En el capitalismo flexible la desorientación que implica moverse hacia la incertidumbre (...) se verifica de tres

maneras concretas: movimientos ambiguamente laterales, pérdidas retrospectivas e ingresos impredecibles (pág. 88).

En tal sentido, la flexibilidad construye un tipo de cultura en la que la movilidad adquiere un significado determinante en la vida de los sujetos.

[...] La cultura moderna del riesgo se caracteriza porque no moverse es sinónimo de fracaso y la estabilidad parece casi una muerte en vida. Por lo tanto, el destino importa menos que el acto de partir. Inmensas fuerzas económicas y sociales dan forma a la insistencia de marcharse; el desorden de las instituciones, el sistema de producción flexible, realidades materiales que se hacen a la mar. Quedarse quieto equivale a quedar fuera del juego (pág. 91).

Se entiende que en el capitalismo flexible el imperativo en el trabajo es el riesgo, esto significa que los trabajadores se sumergen en la dinámica de nada a largo plazo, sus decisiones deben ser rápidas y tomadas sin importar las consecuencias, es el presente lo que importa, no el futuro ni el pasado. Todos los días se inicia desde cero, la experiencia no cuenta, los trabajadores con edades avanzadas (superiores a 40) tienden a ser considerados obsoletos, nada es seguro ni siquiera el salario.

[...] El nuevo orden no tiene en cuenta que el paso del tiempo necesario para acumular experiencia le da a una persona posición y derechos (...) el nuevo orden considera que estas reivindicaciones basadas en el paso del tiempo representan otra cara del mal del viejo sistema burocrático en el que los derechos de antigüedad paralizan las instituciones (Sennett, 2000, pág. 100).

Sobre la ética del trabajador del capitalismo flexible, Sennett (2000) aduce que su fundamento es el trabajo en equipo, pero, como lo advirtió antes, bajo las condiciones de la flexibilidad el trabajo en equipo se convierte en “la práctica en equipo de la súper-totalidad degradante” (pág. 104). Es decir, trabajo en equipo de obreros solitarios compitiendo entre ellos.

La antigua estructura basada en la individualidad y la acumulación tiende a desaparecer y en su lugar se construye una red en donde los logros deben ser a corto plazo. Además, el trabajo en equipo no es indulgente como parece: los más antiguos temen enseñar sus conocimientos a los nuevos por miedo a ser sustituidos y quienes conforman un equipo de trabajo deben trabajar imaginando que la dirección no está presente vigilándolos. Sin embargo, la dirección por acción de las modernas TIC está presente siempre.

[...] Las técnicas modernas de dirección de empresas intentan escapar del aspecto autoritario (...) pero en el proceso se las arreglan también para no asumir la responsabilidad de sus actos”, “no es el gerente el que despide a la gente. En cambio, es la presión de los colegas la que ha de hacer el trabajo del jefe (Sennett, 2000, pág. 120).

De otra parte, Harvey (2008) explica la transición del antiguo sistema de relaciones fordistas-keynesianas al actual capitalismo flexible. Afirma que asistimos a un proceso de autodestrucción creadora del sistema de relaciones capitalistas impulsada por los cambios tecnológicos, la rápida difusión de la información, los mercados flexibles, el neoliberalismo, etc. De acuerdo con Swyngedouw (1986), Harvey identifica las diferencias en el campo del trabajo entre el periodo Fordista y la acumulación flexible.

Harvey señala que mientras en el Fordismo se hacía una sola tarea y se pagaba por el rendimiento basado en la definición de esa tarea, en el capitalismo flexible existen múltiples tareas y se remunera al personal a través de créditos complejos. Que mientras en el antiguo *estilo de vida Fordista* existía un alto grado de especialización con escasa formación en las tareas, en el capitalismo flexible se dedica más tiempo a la formación en la tarea y desaparece la rigidez. Mientras en el Fordismo no existía seguridad en el empleo y se atribuía como responsable al empleado, ahora la responsabilidad es compartida y existe mayor seguridad.

Juan Palacios y Jesús Marengo (1997) estudian las implicaciones de la flexibilización del mercado de trabajo en las normas que regulan el mismo. Se enfocan en el caso argentino, pero establecen relación entre las formas en que se desarrolla dicho proyecto tanto en Europa como en América Latina. Los autores citan la definición de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico que define la flexibilidad, en el sentido económico, como “La capacidad de los individuos y las instituciones para adaptarse en la vida económica y social en las nuevas circunstancias” (pág. 14). Idea que se puede interpretar como “eliminación, atenuación o adaptación de las normas del derecho laboral, *protector de los derechos del trabajador*” (Palacios & Marengo, 1997, págs. 14-15)²

El derecho laboral de los países de Latinoamérica está totalmente flexibilizado. Se entiende esto toda vez que estas sociedades decidieron adoptar las leyes laborales que emanan del Régimen de Contrato de Trabajo o Ley del Contrato de Trabajo (LCT) de la OIT, cuyos

² La cursiva es mía.

artículos están plagados de normas flexibles como la estabilidad impropia o el contrato a término fijo.

Las investigaciones citadas con sus definiciones y respectivos análisis plantean las siguientes consideraciones. En primer lugar, que la *flexibilidad laboral* es fundamentalmente dos cosas **i)** un conjunto de estrategias empresariales del uso de los recursos humanos y del tiempo de trabajo (jornada laboral); en otras palabras, es un fenómeno empresarial de administración y organización del trabajo y, **ii)** es el impacto personal, social y/o familiar de los cambios flexibles en la administración y organización del trabajo. En segundo lugar, que la flexibilidad puede dividirse en dos tipos ideales **i)** flexibilidad externa, numérica o cuantitativa y, **ii)** flexibilidad interna.

La *flexibilidad externa* hace referencia a “la capacidad que otorga la legislación laboral de un país para variar la cantidad de trabajadores de una empresa de forma ágil y sin gastos excesivos” (Arancibia Fernández, 2011, pág. 47), es decir, el conjunto de variables de orden diacrónico que influyen sobre la estructura laboral. La *flexibilidad interna* es el conjunto de decisiones y orientaciones empresariales tomadas y adaptadas para asumir el cambio, es la capacidad de las empresas para “celebrar contratos individuales de trabajo que permitan variar elementos específicos de las condiciones laborales dentro de los márgenes permitidos por la ley” (Arancibia Fernández, 2011, pág. 45).

La *flexibilidad interna* comprende los siguientes indicadores: **i)** flexibilidad salarial. Esto significa que el salario se ajusta a los niveles de producción, es decir, pagar según el esfuerzo o el cumplimiento de metas estratégicas. Arancibia (2011) señala que esta medida busca incentivar la producción de los trabajadores al mismo tiempo que significa flexibilizar el salario y ajustarlo a las condiciones del mercado. **ii)** flexibilidad en los horarios de trabajo, es decir, ajustar la cantidad de horas de trabajo a la demanda del mismo. **iii)** flexibilidad funcional, lo cual significa flexibilizar las tareas de modo que puedan ser interpretadas con facilidad por los trabajadores. Este tipo de funcionalidad crea otro tipo de población, a saber, obreros o trabajadores polivalentes o simplemente, poli-funcionales.

De la Garza Toledo (2010), enfatiza que el cambio en el sistema de contratación de las empresas crea esta nueva forma de trabajador: el nuevo artesano. Sennett (2000) denomina

esta misma población como *trabajadores a tiempo flexible*. Lo cierto es que estas poblaciones tienden a adaptar su modelo de vida o *way of life* al modelo de trabajo, carecen de una ética integral del trabajo, deben adaptarse a las fluctuaciones del mercado y carecen de certezas sobre su futuro laboral (Beck, 1998).

El estudio de la *flexibilidad laboral* se abarca desde tres enfoques: **i)** la flexibilidad laboral como un fenómeno organizacional empresarial, **ii)** la flexibilidad como un fenómeno organizacional de la estructura del trabajo y, **iii)** la flexibilidad como un fenómeno del mercado laboral.

Desde el primer enfoque, es decir como un fenómeno organizacional empresarial, se estudia la flexibilidad como un fenómeno que afecta la organización productiva de modo tal que se adoptan transformaciones estructurales llevándolo a una organización flexible, horizontalizada y sin una ubicación geoespacial fija. Manuel Castells (1996) estudia las nuevas formas organizacionales de las empresas en *la era de la información* y señala que existe una tendencia en los modelos empresariales a volverse parte de una red de relaciones de beneficio mutuo donde aparecen las denominadas *PyMEs*³ que terminan favoreciendo los intereses de las empresas más grandes. Estas empresas red se distinguen de los modelos rígidos en la medida en que integran los siguientes indicadores de flexibilidad externa: contratación externa de servicios (sub contratación), contratación externa de personal (tercerización).

El segundo enfoque: flexibilidad laboral como un fenómeno organizacional de la estructura del trabajo, considera la flexibilidad como un fenómeno que modifica las reglas en el sistema de trabajo (sistemas de contratación y despido de mano de obra no cualificada). Mientras que el tercer enfoque: la flexibilidad como un fenómeno del mercado laboral, sería el tipo de flexibilidad que afecta directamente las normas laborales de determinado país. Según Arancibia (2011) este tipo de flexibilidad permite apreciar fácilmente indicadores de flexibilidad interna y externa.

³Pequeñas y Medianas Empresas

En el tema de los conflictos laborales, hay un estudio realizado por Paul Edwards (1990), el cual analiza las diversas formas de conflicto que se presentan en las fábricas europeas y americanas, tanto en las sociedades industriales como en las *posindustriales*. Edwards señala que existe un conflicto básico en toda relación laboral capitalista al que denomina *antagonismo estructurado* y aduce al enfrentamiento entre obrero y empleador. Enfrentamiento generado por la naturaleza violenta de esa relación que se basa en la creación de un excedente (plusvalía) que después es apropiado por el empleador.

Paul Edwards, de acuerdo con Friedman (1977), señala que la dirección del trabajo en el nuevo capitalismo impone nuevas normas de control directo que despiertan la resistencia de los trabajadores. Edwards (1990) afirma que debido a la *indeterminación del contrato laboral* aparecen vacíos o espacios no contenidos en la negociación del esfuerzo que propician la conflictividad.

Edwards (1990) identifica tres tipos de tensiones laborales relacionadas con acciones individuales.

- A. *Sabotaje*: Intentos individuales y colectivos de reducir la tensión y frustración, esfuerzos por facilitar y suavizar el proceso de trabajo e intentos por ejercer el control.
- B. *Hurtos y trampas*: desviación de bienes de la empresa para uso propio “*Fiddling*”
- C. *Absentismo y rotación laboral*: la forma en que los obreros buscan alivianar el peso que les producen los estrictos controles ejercidos desde la dirección.

Por su parte, el sociólogo inglés Michael Burawoy (1989) estudia las relaciones laborales en el capitalismo monopolista y se pregunta ¿Por qué los obreros otorgan un consentimiento a la producción para que esta, *de alguna manera*, los explote?.

Según la investigación de Burawoy (1989), los obreros se motivan si producen más de lo estipulado por el contrato. Además, estos guardan el excedente de trabajo (*stocks*) para utilizarlo cuando su producción disminuya, todo esto bajo el consentimiento de la fábrica (capataces y dirección). Esto puede crear conflictos, como aquellos en los que un trabajador

no quiere trabajar más y es mal visto por el resto de sus compañeros. En esas circunstancias, los trabajadores se presionan entre sí para dar más y más y buscan de esa manera la promoción interna para ganar beneficios económicos. La competencia por los ascensos evidencia un *conflicto lateral* que se agudiza con las promesas de ascenso de la empresa a quienes superen la producción normal impuesta en el contrato.

Burawoy (1989) afirma en su tesis sobre *el juego de arreglárselas*, que los trabajadores aceptan la explotación a que son sometidos, pues la empresa ha desarrollado otros medios de coacción que intentan vincular más al trabajador con la corporación; el sistema de promoción interna (mercado interno del trabajo) facilita la movilidad y crea un *individualismo competitivo* por el que los obreros buscan escalar a posiciones más altas, sistema de recompensas a quienes producen por encima de lo establecido y la construcción de una organización política dentro de la corporación con la cual se pretende negociar las nuevas condiciones del trabajo.

Según Burawoy (1989) estos elementos conjugados producen un *desplazamiento lateral del conflicto jerárquico*. Es decir, el obrero, que en el capitalismo industrial concebía como enemigo a su jefe, ve ahora como enemigo a su compañero de trabajo y ve al jefe más como un aliado.

La socióloga Leticia Barrios (2007) analiza cómo los conflictos entre los trabajadores han sustituido o debilitado las tensiones entre trabajadores y la dirección; asegura que de la antigua racionalización del trabajo en la empresa rígida (Taylorismo), las corporaciones pasaron por nuevas formas de organización entre las cuales sobresale lo que ella denomina *management participativo*. Es decir, un obrero que se convierte en su propio gerente y que en su beneficio propio concibe como aliado a su patrón y como enemigo a su similar.

Barrios (2007) asegura que muchos conflictos se desprenden de la relación capital-trabajo, pues el capital ejerce un control sobre el centro del trabajo para garantizar los resultados del proceso productivo y el rendimiento de los trabajadores. La autora desarrolla las tesis de Braverman, Edwards, Burawoy y Friedman, las cuales señalan que los trabajadores en el sistema de relaciones capitalistas experimentan una suerte de

descalificación en donde los saberes heredados de la época artesanal pasan a un segundo plano.

Asegura que los conflictos entre grupos de trabajadores atenúan los enfrentamientos con la dirección de la empresa al tiempo que la empresa se libra de toda responsabilidad en términos de conflicto con los trabajadores y aparece lo que Burawoy (1989) denomina lateralización del conflicto jerárquico, definido como el enfrentamiento entre obreros con sus mismos compañeros de trabajo.

La teoría de este trabajo se inscribe dentro del marco del constructivismo, pues estudia el comportamiento de los trabajadores y lo relaciona con un sistema estructural, que, si bien determina las acciones individuales, también se modifica por acción del individuo. Afirmamos aquí que las implicaciones del capitalismo flexible producen tensiones entre los trabajadores, pero a su vez, el complejo sistema de relaciones laborales se modifica y acepta ciertas creaciones que los trabajadores utilizan para alivianar el peso que produce el trabajo bajo presión, *el juego de arreglárselas* y *el consentimiento en la producción* son dos ejemplos de dicha resistencia.

Los conceptos más relevantes que trabaja esta investigación son los siguientes:

Relaciones Laborales: Entendemos por relaciones laborales, todas aquellas relaciones sociales que se entretajan entre los trabajadores de UNE Cali, pueden ser: a). Jerárquicas; entre trabajadores de acuerdo con su rango dentro de la corporación, b). entre pares; entre trabajadores de una misma sección, mismos roles y mismas responsabilidades dentro de la empresa (Caplow, 1958).

Negociación del esfuerzo: De acuerdo con Paul Edwards (1990), llamamos negociación del esfuerzo al acuerdo entre dirección y trabajador sobre las funciones a realizar en cada sección y la cantidad mínima de esfuerzo para ejecutarlas.

Capitalismo Flexible: De acuerdo con Sennett (2000), llamamos Capitalismo Flexible, al sistema de relaciones económicas, sociales y políticas que rigen al mundo occidental a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Conflictos laborales: Llamamos conflicto laboral a toda aquella relación antagónica que se produce entre trabajadores a escala jerárquica o entre pares. Puede evidenciarse como una tensión directa y visible, como el caso de las discusiones y altercados entre trabajadores, o como una tensión subjetiva, latente, como es el caso de enfrentamientos que no se manifiestan en forma verbal, física o directa, pero existen dentro de las mentes de los trabajadores y están presentes a pesar de su intangibilidad.

Fordismo: Llamamos Fordismo, al sistema de relaciones sociales, económicas y políticas que se desarrollaron a partir de 1932 –con base en el Taylorismo y la cadena de montaje de 1915-, con la idea de Henry Ford sobre administración del trabajo basado en el *Principles of the scientific management* de Taylor (1971) –empleando la técnica de medición de tiempos y movimientos-, que mantuvo su vigencia hasta finales de la primera mitad del siglo XX.

Individualismo competitivo: De acuerdo con Sennett (2000), Barrios (2007) y Burawoy (1989), entendemos por individualismo competitivo, aquella conducta laboral en donde el trabajador asume su rol como gerente de su propio plan de trabajo y compite con sus pares por alcanzar una meta impuesta por la dirección.

Indeterminación del contrato: De acuerdo con Edwards (1990) el término indeterminación del contrato alude a una suerte de espacio dentro del contrato laboral, en donde no se especifican claramente las funciones que tiene que realizar el trabajador. Es un espacio sin reglas en donde el trabajador interpreta sus funciones con base en las obligaciones fundamentales impuestas por la dirección (metas, funciones reales), una especie de intersticio a la manera de Michel Crozier, en donde no existe un cuerpo normativo específico que actúe sobre las conductas de los trabajadores.

5. Diseño Metodológico

La presente investigación se centra en analizar las relaciones laborales en un grupo de trabajadores (vendedores) en UNE EPM Telecomunicaciones, Seccional Cali durante el año 2014. La metodología utilizada para la recolección de datos es de tipo cualitativa-mixta, pues se emplean como estrategias de investigación la etnografía y el análisis documental.

5.1. Diseño y enfoque de investigación

El tipo de diseño que orienta esta investigación es el *Etnográfico*, puesto que los métodos, estrategias, técnicas e instrumentos de recolección de datos se organizan en función de la investigación cualitativa denominada *Etnografía*, en cuyo desarrollo es inminente la interacción entre investigador y población objeto de estudio. El diseño *etnográfico*, en la interpretación que hacen Sampieri Hernández, Fernandez y Baptista (2014), “pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales (...) así como producir interpretaciones profundas y significados culturales (...) desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos” (pág. 482). En ese sentido, esta investigación se organiza en torno a la interacción directa con el objeto de estudio a través de la observación participante, recoge datos subjetivos extraídos con base en la interpretación inductiva de las representaciones sociales, construye significado a partir de dichas interpretaciones y formula descripciones y explicaciones “de los elementos que integran el sistema social” (Sampieri *et al.* Pág. 471). Es decir, el grupo de vendedores PaP⁴ de UNE EPM Telecomunicaciones Cali.

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo y sus componentes se definen según el procedimiento metodológico implicado. Este enfoque permite comprender las experiencias partir de las mismas interpretaciones de los sujetos estudiados (Valles Martínez, 1999). En palabras de Ruth Sautu *et al* (2005), el enfoque de la metodología cualitativa implica que “El investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar” (pág. 40).

⁴ PaP es el acrónimo acuñado para denotar estrategias de venta Puerta a Puerta. Consiste básicamente en ofrecer los productos –servicios en este caso- en las puertas de las casas de los potenciales clientes.

A diferencia de un enfoque cuantitativo, el cualitativo no es hipotético-deductivo, es decir, no busca probar hipótesis pre-establecidas antes de la investigación. Las hipótesis se generan durante el proceso y se perfeccionan en función de los datos analizados. Por lo tanto, son el resultado del estudio. Sin embargo, se ha definido una hipótesis con la intención de establecer una ruta en el análisis de los datos, sin que esto quiera decir que dicha hipótesis se mantenga constante sin modificaciones en el proceso investigativo.

[L]as investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general (...) Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, págs. 7-8).

La presente investigación se desarrolla en tres (3) etapas o fases diferentes orientadas a resolver, de manera secuencial y sistemática, cada uno de los tres (3) objetivos específicos. La primera, consiste en la elaboración del marco teórico. En este primer proceso, se realiza una revisión bibliográfica en busca de bases teóricas que sustenten el tema de la flexibilidad laboral y las tensiones laborales. La segunda fase es el trabajo etnográfico y consiste en la extracción de datos subjetivos del grupo de trabajadores a partir de la observación participante. La tercera fase es la aplicación de una entrevista en profundidad con la que se pretende extraer información que corrobore o refute la primera hipótesis planteada en esta investigación. A saber, que existe una relación causal entre las prácticas flexibles y los conflictos laborales que se desarrollan entre los trabajadores de UNE seccional Cali.

5.2. Estrategias, técnicas e instrumentos de recolección de información

Para describir el funcionamiento de UNE EPM Telecomunicaciones y establecer relación entre este y el capitalismo flexible, se pretende hacer una revisión de los documentos que componen la estrategia, orientación y visión de la empresa al igual que observación de las jornadas de capacitación que ofrece la corporación a sus trabajadores. Con esto se desarrolla, en primer lugar, una línea del tiempo en donde se describe la conformación de la empresa desde sus orígenes en 1920 con la creación de las Empresas Publicas Municipales, hasta el plan de integración UNE - Tigo en 2015 con la razón social Tigo UNE Telecomunicaciones. En segundo lugar, se comparan los datos recogidos en el primer momento, con la bibliografía

que estudia el fenómeno del capitalismo flexible. Con base en esa relación se establecen indicadores de flexibilidad que permiten inferir el grado de flexibilidad que profesa la corporación UNE EPM Telecomunicaciones.

Para describir los conflictos que se presentan entre los trabajadores de la corporación, se realiza observación sobre el comportamiento de los trabajadores en su campo de operación. Además, se aplican dos (2) entrevistas en profundidad que permiten recoger datos que corroboren o invaliden la primera hipótesis de esta investigación y se establecen diálogos con los trabajadores de otras dependencias orientados a buscar información sobre discusiones y conflicto entre los trabajadores de la corporación. Toda la información recogida con estos instrumentos es analizada de tal manera que sea posible identificar patrones comunes entre las declaraciones de los trabajadores y evidenciar en que momentos se presentan conflictos y discusiones entre ellos.

El análisis que pretende establecer relación entre conflicto y flexibilidad se hace bajo la orientación de la bibliografía que ha trabajado estos fenómenos. Se pretende corroborar o invalidar la hipótesis comparando los datos recogidos con etnografía y los resultados de los estudios mencionados anteriormente.

5.3. Sistematización y tratamiento de información

Basados en la estrategia de *Categorización inductiva y codificación* propuesta por Bonilla y Rodríguez (2005), se fracciona la información recogida, se identifican patrones comunes, se agrupan por temas, se crean categorías inductivas a partir de dichos patrones y conjuntos y, finalmente, se establece relación con los conceptos fundamentales de esta investigación (*lateralización del conflicto, indeterminación del contrato, conflictos laborales jerárquicos, negociación del esfuerzo*).

Las categorías inductivas construidas, tanto en la fase de análisis documental (documentos UNE y bibliografía especializada acerca de las relaciones laborales) como en la fase etnográfica (diario de campo y entrevistas), son delimitadas según estrategia de análisis de contenido planteada por autores como Julia Espín (2009) y Miguel Valles (1999).

De acuerdo con Espín (2009), el análisis de contenido implica construir significado a partir de una información previamente sistematizada y codificada en un proceso de categorización. En tal sentido, el análisis de contenido es “una técnica que se caracteriza por dar sentido a la información, analizándola e interpretándola” (Espín López, 2009, pág. 96).

Tabla 2.
Cuadro metodológico

OBJETIVOS	METODOLOGÍA	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS
Explicar la relación entre el funcionamiento de UNE telecomunicaciones y las premisas de la flexibilidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Documental • Diseño Etnográfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de literatura UNE EPM • Análisis de Literatura sobre Flexibilidad Laboral Análisis comparativo entre las 2 categorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización Inductiva y Construcción de significados
Describir los conflictos existentes en el grupo de trabajadores de UNE telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Documental • Diseño Etnográfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de literatura sobre conflictos laborales • Análisis de datos Diario de Campo • Análisis de datos Entrevista a Profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización Inductiva y Construcción de significados • Análisis documental
Analizar la relación entre los conflictos laborales en UNE con factores propios de la flexibilidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Documental • Diseño Etnográfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de literatura sobre conflictos laborales • Análisis de datos Diario de Campo • Análisis de datos Entrevista a Profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización Inductiva y Construcción de significados • Análisis documental

Fuente: Elaboración propia

Capítulo I

UNE EPM Telecomunicaciones: Una Empresa Flexible.

En el período comprendido entre enero y diciembre del año 2014 (11 meses aproximadamente) se realizó trabajo etnográfico en la empresa UNE EPM Telecomunicaciones a través de la inserción laboral del investigador en dicha compañía. Como se enuncia en el apartado titulado ‘Diseño Metodológico’, esta investigación cuenta, además, con la estrategia metodológica análisis documental por medio de la cual se hace uso de tanto de literatura especializada como de información recogida por medio de revisión bibliográfica.

Así las cosas, el propósito del presente capítulo es caracterizar los procesos laborales de modo que sea posible argumentar que dicha corporación transnacional se encuentra inscrita dentro de los parámetros del capitalismo flexible. Con ello, se busca desarrollar el primer objetivo específico “*explicar la relación entre el funcionamiento de UNE EPM Telecomunicaciones y las premisas de la flexibilidad laboral*”. Para llevar a cabo esta labor, este capítulo se encuentra dividido en dos partes: En la primera, se rastrea el origen y evolución de la empresa desde las Empresas Públicas Municipales hasta lo que hoy se conoce como Tigo UNE Telecomunicaciones S.A. Para esta primera parte se hace uso de los datos obtenidos en Sala de Prensa UNE, documentos del archivo virtual del Banco de la República, el Acuerdo No. 58 de 1955, las páginas web de EDATEL, Tigo UNE, EPM, MILLICOM y artículos especializados hallados en las bases de datos; con los cuales se reconstruye, a modo de línea del tiempo, la historia de la empresa para ubicar en 2014 a UNE EPM Telecomunicaciones.

En la segunda parte de este capítulo se analizarán **i)** documentos institucionales de la empresa y **ii)** datos obtenidos a partir del trabajo etnográfico —consignados en el diario de campo (*Anexo 1*), para identificar prácticas que puedan vincularse con el concepto de *flexibilidad laboral*. Esta información se analiza y organiza mediante tres indicadores que permiten establecer el grado de flexibilidad en el que se despliegan los procesos labores de UNE EPM Telecomunicaciones: flexibilidad en los sistemas de contratación, flexibilidad en

sistema de incentivos recompensas y ascensos, flexibilidad en la Innovación, *reengineering* o reinención, denominada por Arancibia (2011) como *flexibilidad funcional*.

Origen y evolución de UNE EPM Telecomunicaciones

Antes que nada, es preciso señalar que hoy día [2018] UNE EPM Telecomunicaciones se conoce como Tigo UNE Telecomunicaciones. Sin embargo, dado que la técnica de investigación cualitativa, observación participante, realizada mediante la estrategia etnográfica tuvo lugar durante el transcurso del año 2014, se adopta como referente la razón social con la cual se identificaba la empresa en ese entonces. Aun así, en esta reconstrucción histórica se presentan datos encontrados hasta el año 2015 donde se da cuenta de la consolidación de la sociedad entre Tigo y UNE (Sala de Prensa UNE, 2015).

El origen de UNE —Unidad de Negocios Estratégicos— EPM —Empresas Públicas de Medellín— se remonta al año 1919 cuando el Consejo Administrativo de la ciudad de Medellín crea las Empresas Municipales, llamadas en 1920 Empresas Públicas Municipales, que administraban los servicios de agua, energía eléctrica y telefonía; además de los servicios del tranvía eléctrico (1921), el matadero municipal y las plazas de mercado (López, 2005). Posteriormente, en 1955, por medio del acuerdo número 58 con fecha del 6 de agosto, el Consejo Administrativo de Medellín crea un organismo público autónomo encargado de organizar y administrar los servicios públicos. Así nacen las Empresas Públicas de Medellín (Villegas Botero, sf).

Entre tanto, por una parte, y de la mano del ferrocarril de Antioquia, en 1933, nace EDATEL cuya misión era “establecer un sistema de comunicaciones alámbrica a lo largo de la línea férrea” (EDATEL, s.f.), mientras que en 1969 se crea EDA como empresa dedicada a prestar el servicio de telecomunicaciones en Antioquia.

Por otra parte, en 1990 nace Millicom International Cellular, S.A., una empresa privada de telecomunicaciones creada en Luxemburgo y con presencia en América Latina y el Caribe (MILLICOM, s.f.).

En 1994, el Gobierno de Colombia establece que todas las empresas de servicios públicos deben convertirse en sociedades de carácter mixto o empresas industriales (Ley 115, 1994). Por esta razón, en 1995 EDA cambia su naturaleza jurídica y en 1996 se constituye como EDATEL S.A. E.S.P. gracias a su asociación con EPM. Pues bien, en 1998 EPM cambia su naturaleza jurídica y se transforma en empresa comercial y cultural del Estado (EPM, s.f.).

En el año 2000, mediante asociación con las universidades Ceipa, UPB y Eafit; con el Fondo de Empleados de EPM, quienes aportaron con un total de 10% y asumiendo EPM el 90% restante, nace la Fundación Empresas Públicas de Medellín E.S.P (Fundación EPM, s.f.).

En el año 2006, la Multinacional MILLICOM compra a Colombia Móvil OLA con lo que ésta se convierte en TIGO SINPRO (sf). Mientras tanto, en ese mismo año, EPM decide separar los servicios de agua y electricidad del de telefonía. Con ello, se crea UNE EPM Telecomunicaciones, empresa dedicada exclusivamente a las telecomunicaciones.

Más adelante, en el año 2013, se realizó la fusión entre Millicom Spain -la compañía holding de MILLICOM y UNE EPM Telecomunicaciones (TigoUNE, sf). En consecuencia, EDATEL, como parte de UNE EPM Telecomunicaciones, pasa a pertenecer a MILLICOM (EDATEL, s.f.). Pues bien, en el año 2015 se inició el plan de integración entre UNE y Tigo hasta llegar a lo que hoy se conoce como TigoUNE Telecomunicaciones. En la siguiente figura se detalla la evolución de EPM.



Figura 1. Línea del tiempo Grupo EPM
Fuente: (Grupo EPM)

El Producto de UNE EPM Telecomunicaciones

El producto de UNE EPM Telecomunicaciones consiste en la prestación de servicios de información, comunicación y entretenimiento a sus clientes en todo el país. Entre 2007 y 2010 UNE se integra con las empresas: Orbitel, EMTELCO, EMTELSA, Promisión, Costavisión, EDATEL y ETP, periodo en el cual se constituye la sede en Cali. Su visión empresarial se basa en la gestión de la calidad de sus servicios, contrata a través de agencias de empleo y empresas contratistas, los servicios de: Vendedores PaP, técnicos TICs y algunos directivos de baja jerarquía.

Los directivos medios como supervisores, técnicos y algunos vendedores antiguos firman contrato directamente con la empresa. Los trabajadores son capacitados en las instalaciones de la empresa durante un periodo de quince (15) días. En lo referente al ofrecimiento de los productos de la empresa, al reconocimiento de la infraestructura (cables y torres) sobre la cual opera la corporación y a la identificación de los lugares en los cuales dicha infraestructura tiene cobertura. Posteriormente son evaluados a través de unas pruebas de conocimiento adquirido (examen) y ubicados en las diferentes estrategias comerciales de acuerdo con los resultados de la evaluación de la siguiente forma.

- AUR Norte y AUR Sur (vendedores asignados a unidades residenciales norte y sur de la ciudad respectivamente).
- PaP Norte y Sur (Vendedores Puerta a Puerta; calles, barrios, comunas etc. En el sur de la ciudad)
- PyMEs (Pequeñas y medianas empresas; gestión comercial en locales de ventas, tiendas, pequeños negocios etc.)
- CONSTRUCTORES (Asesores comerciales encargados de gestionar cableado (redes de acometida) en los proyectos de urbanización, edificios y unidades residenciales en construcción.

Por último, se entrega dotación a los trabajadores y estos inician su labor en el cargo de ventas y gestión comercial para lo cual emplean, de forma individual, las técnicas aprendidas en la capacitación, como Tele mercadeo, Puerteo PaP, Perifoneo⁵, volanteo⁶, gestión comercial en unidades residenciales, entre otras. El salario básico estipulado en el contrato (a término indefinido) es de \$ 730.000⁷, monto que puede elevarse o no dependiendo de la producción del asesor. Adicionalmente, dan comisiones por superar unas metas impuestas por la dirección.

Los asesores comerciales son contratados por medio de terceros, que acuden a agencias de empleo como ACTIVOS, SERTEMPO y COMPUTRABAJO para reclutar personal (Unidad de Negocios Estratégicos UNE, 2014; UNE, sf.). Las empresas con las que UNE EPM Telecomunicaciones terceriza la mano de obra son

EMTELCO S.A.S. es una firma de telecomunicaciones de Medellín con sede en Cali, que presta los servicios de *outsourcing* para la tercerización de los procesos de relacionamiento entre las empresas y sus clientes: ventas, cobranzas, servicio al cliente, mesas de servicio entre otros. El contrato con los vendedores de productos UNE establece el pago de un salario básico por \$730.000 más comisiones que se pagan una vez el vendedor ha cumplido con una meta impuesta por UNE. Además, se paga seguridad social y 2 primas por servicios prestados (Unidad de Negocios Estratégicos UNE, 2014).

FURTELCOM S.A.S. Es una empresa de *outsourcing* de Manizales con sede en Cali. Presta servicios de capacitación y tercerización. Su contrato establece solo el pago de comisiones por ventas, no presta seguridad social ni prima de servicios a sus trabajadores (UNE EPM, 2014).

⁵ Técnica comercial que consiste en emitir, a través de parlantes y/o megáfonos, mensajes que comunican los productos y servicios de la compañía, como sus costos y promociones.

⁶ Se denomina *volanteo* a la técnica comercial consistente en distribuir volantes, flayers, publicidad en general, en las casas de los potenciales clientes. EL volanteo se realiza de dos maneras: i) PaP, es decir, se dejan volantes bajo las puertas de las casas y ii) volanteo estático; el cual se hace en un solo punto o lugar estratégico como estaciones del transporte masivo, centros comerciales etc.

⁷ Datos equivalentes al SMLV + subsidio de transporte + alimentación vigente en el año 2014

Indicadores de flexibilidad en los procesos laborales de UNE EPM Telecomunicaciones.

Los indicadores de flexibilidad han sido descritos por autores como Arancibia (2011) como los rubros que permiten identificar el grado de flexibilidad, en sus dos tipos (numérica e interna), que profesan las empresas. A continuación, se describen, sustentados en Arancibia (2011), los indicadores encontrados, tanto en la revisión bibliográfica como en el trabajo etnográfico, para el caso de UNE EPM Telecomunicaciones. Estos indicadores permiten inferir el grado de flexibilidad en el que se inscribe la corporación objeto de estudio.

Flexibilidad en Los Sistemas de Contratación

Como se ha sostenido desde autores como Arancibia (2011) y Palacios y Marengo (1997), dentro de los indicadores de la flexibilidad *externa* se encuentran las estrategias que abordan las empresas para variar las condiciones del contrato de trabajo. Las fuerzas externas de la flexibilidad, como lo son las necesidades de la horizontalidad en la organización empresarial, los altos costos de la mano de obra y la especialización flexible de la misma, obligan a las empresas a contratar otras empresas especializadas en determinados procesos. Aparece entonces el *outsourcing* como alternativa flexible, una suerte de figura contractual, con bases en la figura del destajista del Fordismo, que permite a pequeñas empresas ofrecer servicios especializados como el reclutamiento y capacitación de la mano de obra, el mantenimiento de las redes y las ventas. Podemos apreciar en UNE estos indicadores, en los sistemas de contratación.

El código de ética TIGO UNE (UNE, sf.) advierte que la corporación sostiene relaciones con terceras partes que prestan servicios a la compañía y pueden ser vistos como parte de UNE, por este hecho es responsabilidad de UNE EPM asegurar que la selección de los terceros se base en méritos sustanciales. EL Informe de Gestión y Sostenibilidad de UNE (2014), señala uno de sus propósitos o metas en 2014, orientado hacia ese tipo de flexibilidad:

Con rumbo estratégico de ser el proveedor de TI seguras, con calidad, oportunas y costo eficiente (...) nos enfocamos en la implementación de un modelo de servicio con los

proveedores de servicios más relevantes para la empresa, buscando **mayor flexibilidad**, calidad, eficiencia y control. (Unidad de Negocios Estratégicos UNE, 2014, pág. 32).

UNE EPM creó SSO (Smart Service Outsourcing) que consiste en la tercerización de servicios de alto valor agregado, la compañía cuenta con diferentes contratos de *Outsourcing* con empresas especializadas que en 2014 generaron 12484 empleos (UNE. , 2014).

Podemos apreciar 2 determinantes del capitalismo flexible los cuales son: tercerización con proveedores relevantes y búsqueda de flexibilidad. Como se ha analizado desde Arancibia (2011) y Castells (1996), las prácticas de tercerización de mano de obra hacen parte de las recetas propuestas por la CEE (1985) para adoptar la flexibilidad laboral como salida a la crisis económica de 1973 y son tenidas en cuenta como indicadores para medir la flexibilidad externa.

Las empresas flexibles –o empresas en red como diría Castells (1996)- se caracterizan porque experimentan la necesidad compartida de difundir su información de manera rápida y ágil, motivo por el cual se hacen necesarias algunas medidas que ajusten la comunicación entre empresas de una forma estandarizada. UNE empieza a implementar las **NIIF**⁸ desde 2013, una especie de estandarización de los procesos financieros con el fin de obtener información comparable, transparente y de alta calidad, que ayude a los inversionistas a tomar decisiones económicas. Al respecto en EPM (2014) se consigna: “bajo normas NIIF, las operaciones de UNE, Colombia Móvil, EDATEL, ETP, OSI, CIC y OCL generaron cerca de cinco billones de pesos en ingresos anuales, lo que representa un crecimiento del 18% frente a 2013”. Y en La página de prensa de EPM se lee:

Como parte de las actividades que adelanta la organización en la adopción de las NIIF, a inicios de 2013, el grupo EPM ajustó sus prácticas contables sin afectar la continuidad del registro de las operaciones requeridas por la normatividad local. Las NIIF le permitirán al grupo apalancar la estrategia y la visión como empresa multilatina con presencia en los mercados internacionales de capitales (sp).

Puede inferirse de la anterior información que UNE es considerada una empresa con negocios a nivel global, con información estandarizada y ajustada a normas internacionales

⁸ NIIF: (Normas Internacionales de Información Financiera), según Gerence.com, se tratarían de i) Normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, ii) Un tema de calidad contable y de transparencia de la información financiera, iii) Equiparables a un estándar de calidad contable en donde lo que interesa es información con fines financieros.

lo cual nos sugiere que UNE hace parte las llamadas empresas flexibles con, tomando palabras de Richard Edwards (1986), homogenización, por lo menos en la información del trabajo.

Flexibilidad en sistema de incentivos recompensas y ascensos (SIRA)

La flexibilidad laboral también puede apreciarse dentro de lo que Arancibia (2011) ha definido como indicadores de flexibilidad interna. El más común es la *flexibilidad salarial*; proceso en el que se pretende ajustar el salario a los niveles de producción. Con base en este indicador, las empresas flexibles han creado nuevos medios de coacción que buscan ganar la voluntad de los trabajadores (Burawoy, 1989), estos sistemas de promoción interna del trabajo ofrecen oportunidades ilimitadas de ascenso a los trabajadores (Sennett, 2000) los cuales ven esto como una oportunidad para la movilidad social.

Durante el proceso de *Homogeneización del trabajo* que va de 1920 a 1930, Edwards et. al. (1986) señalan que:

los grandes patronos empezaron a experimentar con sistemas de incentivos salariales que generaban diferencias en las remuneraciones de los trabajadores y creaban rivalidad entre ellos (...) sobre todo entre 1900 y la Segunda Guerra Mundial (pág. 184).

El código de ética de TIGO UNE (s.f.) declara que en el lugar de trabajo se busca “un ambiente de trabajo positivo, incentivando el crecimiento personal de cada colaborador, reconociendo el valor único de cada uno de ellos” (pág.12). En esa lógica de operación, la corporación busca motivar a sus trabajadores en la medida en que, de esa manera, promueve el crecimiento personal de los mismos. El código destaca que, en términos de reconocimiento, al igual que en la contratación y el despido, se basan en las cualificaciones, calificaciones, la experiencia y el desempeño de los trabajadores.

EL 10 de marzo de 2014 la gerencia de ventas realiza una reunión para tratar asuntos relacionados con las operaciones del mes de febrero (ver anexo 1). En este evento la gerente hace entrega de premios a aquellos vendedores que cumplieron la meta del mes anterior y motiva a los demás vendedores para que se exijan en el terreno y puedan vender más de lo señalado en cada estrategia.

Cabe señalar que la reunión convocó a todos los vendedores de todas las estrategias incluyendo a los más antiguos quienes eran invitados por la gerente a exponer sus experiencias en la empresa y a nombrar los montos a los que ascienden sus comisiones por venta. Mientras los vendedores novatos miraban con interés las tablets, celulares y chaquetas que recibían los más antiguos, empezaron a interiorizar la idea de que se puede escalar dentro de la empresa si se siguen correctamente los lineamientos de la misma, es decir, si se cumplen las metas estratégicas impuestas para cada mes.

De esta manera, se puede apreciar como la empresa UNE EPM, ha construido un ventajoso Sistema de Incentivos Recompensas y Asensos (SIRA), orientado a motivar la producción de sus trabajadores. Tal SIRA se enmarca dentro de los denominados por Aracibia (2011) Indicadores internos de flexibilidad, es decir, movimientos internos en la organización derivados de la flexibilidad numérica y que están orientados a flexibilizar los procesos internos de trabajo en la compañía.

Flexibilidad en la Innovación (*Reeingeniería* o *Reinvención*)

Otra práctica que caracteriza a las empresas flexibles tiene que ver con lo que Sennett (2000) denomina *Reinvención discontinua de las instituciones*. Un proceso que se caracteriza por la innovación y por la adopción constante de nuevos modelos flexibles de la administración laboral. Sennett asegura que son más rentables las empresas en red flexible que las organizadas en jerarquías piramidales. Las fábricas flexibles pretenden reinventarse de forma irreversible, “de modo que el presente se vuelve un discontinuo del pasado” (pág. 49), direccionando sus procesos hacia el aumento en la productividad.

En la literatura de UNE EPM podemos encontrar argumentos que apuntan en esa dirección; algunos modelos de gestión, con claros fundamentos en la innovación, que procuran flexibilizar los procesos de trabajo en aras de una mayor rentabilidad. Como se puede apreciar en UNE (2014), la innovación y el desarrollo son fundamentalmente los objetivos propuestos por Esteban Iriarte, quien fuera entonces el presidente de UNE EPM. El Informe de Gestión y sostenibilidad 2014 de UNE EPM, revela que la corporación se ahorró 2600 millones de pesos en facturas por métodos ambientales innovadores y 22174

millones en recuperación de equipos y terminales, procesos novedosos y orientados a lo que conocemos como *reengineering* (*hacer más con menos*).

Además, UNE EPM creó CLUSTER TIC: alianza pública privada entre la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio que consiste en la concentración geográfica de empresas e instituciones especializadas y complementarias en TIC, en Medellín y Antioquia, en un intento por emular el famoso proyecto estadounidense conocido como Silicon Valley, en donde se concentraron las empresas de tecnologías exitosas a finales de la década de los 90s en el estado de California. Ejemplo, además, citado por Sennett (2000) para argumentar las estrategias de las empresas flexibles. Es decir, el uso de la innovación y la reinversión en procura de una mayor rentabilidad en la utilidad. La consigna *hacer más con menos* significa eso; procurar el crecimiento del capital con la menor cantidad de procesos y materiales posibles. La estrategia del Cluster TIC, desde esta perspectiva, representa las intenciones empresariales de reducir los procesos a través de la reducción en las distancias geográficas de los mismos, para un mejor aprovechamiento de los recursos.

Otros indicadores

Dentro de las prácticas a las que acude la empresa flexible para sostener el distanciamiento en cuanto a la responsabilidad con sus trabajadores se encuentra lo que Emilio Morgado Valenzuela (1999) ha denominado *La deslaboralización de las relaciones laborales*. Proceso que se presenta cuando la empresa toma distancia de los términos y conceptos *convencionales* del trabajo y en su lugar utiliza conceptos “atípicos” (Morgado, 1999). Esto quiere decir que, con relación a las nuevas formas de contratación (*outsourcing*, subcontratación), los trabajadores, los contratos laborales y la misma relación laboral - categorías fundamentales de la estructura del trabajo- experimentan una especie de relegación, al ser sustituidas por conceptos que implícitamente significan el desentendimiento de la dirección con los procesos de trabajo.

La precarización facilitó la deslaboralización de relaciones que son laborales, disminuyendo la presencia del factor de ajenidad y aumentando la presencia del trabajo por cuenta propia (...) Es así como pasó a ser mayor la conversión de trabajadores en prestadores independientes de servicios, que no perciben remuneraciones sino

honorarios, que resultan marginados de la protección de sus derechos laborales a la vez que muy limitados como sujetos del eventual ejercicio de derechos colectivos como la sindicación (Morgado Valenzuela, 1999, págs. 5, 14).

Los documentos oficiales de UNE EPM están plagados de esta *deslaboralización*. A menudo pueden encontrarse conceptos como *colaborador* o *colaboradores*, usados para referirse a los trabajadores quienes ya no son vistos -de igual manera tratados- como trabajadores, obreros o empleados de la organización, sino como una suerte de prestadores independientes que colaboran con los intereses de la empresa.

Aportar a la calidad de vida de los **colaboradores** y garantizar su desempeño en función de los objetivos organizacionales y de la sostenibilidad de la compañía es uno de nuestros propósitos fundamentales en la gestión del equipo humano (...) al cierre de 2014 contamos con 2.585 **colaboradores** directos y diferentes contratos de *outsourcing* (...) El compromiso con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros **colaboradores** y su grupo familiar se refleja en los más de 18.000 beneficios otorgados durante el año (Unidad de Negocios Estratégicos UNE, 2014, pág. 33).

De esta manera, UNE EPM flexibiliza hasta el vocabulario con el que se refiere a sus procesos internos y la forma en que administra las relaciones laborales.

Capítulo II

UNE EPM y Los Conflictos Laborales

En este capítulo me centraré en describir las diferentes situaciones de conflicto que se apreciaron durante el desarrollo del trabajo etnográfico, al tiempo que son analizadas a la luz de la bibliografía que compone el marco teórico de investigación. Por conflictos laborales nos referimos a toda aquella situación que presupone un enfrentamiento entre trabajadores, ya sea a nivel jerárquico como entre pares. En ese sentido, el diario de campo (ver anexo 1) recoge todas las situaciones en las que los trabajadores se han visto involucrados en pugnas, discusiones, altercados y actos que refieren a las tensiones, manifiestas o latentes, que ponen a los trabajadores en situaciones incómodas de competencia y conflicto.

Las categorías que a continuación se describen, fueron extraídas de la información recogida de los documentos de UNE, la bibliografía sobre relaciones laborales, los antecedentes de investigación y el diario de campo, el cual recoge los datos de la observación participante. Los datos se agruparon y se compararon como se puede apreciar en la Tabla 3.

Conflictos laborales de orden jerárquico

Existe un conflicto natural y básico en el centro del trabajo de todas las corporaciones que se fundamentan en la obtención de plusvalía. Este conflicto es de orden jerárquico, puesto que se da entre capital - trabajo (Obrero - Patrón), y es denominado por Richard Edwards (1999) como *antagonismo estructurado*. La principal razón por la que se da este tipo de antagonismo, por lo menos en los sistemas Fordistas, es por la disparidad existente entre salarios y esfuerzos, hecho que obliga a los trabajadores a desarrollar una actitud ofensiva contra sus patrones o contra aquellos que están por encima en la escala jerárquica de la asignación de funciones. Sin embargo, en el contexto flexible de las organizaciones laborales, el antagonismo jerárquico se presenta en asociación con otros factores como la presión jerárquica, el control directo y la indeterminación del contrato laboral.

La primera manifestación de conflicto jerárquico que se registró en el diario de campo (anexo 1) ocurrió el día 10 de marzo de 2014, cuando se celebraba la primera reunión de mi grupo de trabajo con la gerente de ventas. En este evento estuvieron presentes, además de los nuevos, trabajadores, vendedores y supervisores antiguos quienes rendían cuentas –bajo mayor presión que los nuevos- sobre los números que cada uno de ellos representaba como *colaborador* en términos de las ventas de servicios reportadas a la gerencia. La presión que experimentaban aquellos trabajadores con bajos números hacía prever lo que pasaría con este nuevo grupo. En efecto, cuando la gerente de ventas se dirige a los recién incorporados y les comunica las reglas de juego en el trabajo; se puede sentir en el ambiente, como en las falsas sonrisas –sarcásticas y un tanto liberadoras- de los vendedores más antiguos, el tipo de presión que en adelante determinará la forma en que se relacionan la dirección y los trabajadores. Después de esta presión introductoria, la gerente calma los ánimos –consciente quizás- tratando el tema de los incentivos, comisiones y las recompensas como se verá más adelante con la variable SIRA.

Con fecha del 11 de abril de 2014, en el diario de campo se consigna el desarrollo de una fuerte discusión entre la vendedora Jineth⁹, asignada a la estrategia AUR Norte¹⁰, y Luis Antonio¹¹, su supervisor inmediato. La discusión se genera cuando el supervisor confronta a la vendedora señalándole que hasta la fecha de ese mes no había *registrado*¹² ventas. Es entonces cuando la vendedora sube el tono de voz e intenta liberarse de la presión respondiendo que, hasta esa fecha, tanto el supervisor como la gerencia de ventas, no habían hecho nada más que presionarla.

El supervisor de estrategia, a menudo presiona a Jineth recordándole que su periodo de prueba de (3 meses) ya había expirado. Ese mismo día, después de la incómoda discusión, intercambié algunas palabras con Jineth en donde me dio a entender que durante todo el mes

⁹ Los nombres de los informantes han sido cambiados para proteger su identidad.

¹⁰ AUR Norte es el nombre de la estrategia de ventas encargada de la gestión comercial en las unidades residenciales del norte de la ciudad.

¹¹ El nombre del supervisor ha sido cambiado para proteger su identidad.

¹² “Registrar” es el término que utilizan los trabajadores para referirse a la acción de “vender”. Sin embargo, el término deriva del proceso laboral conocido como “registro de ventas” el cual consiste en “subir” a la base de datos de la estrategia comercial el registro de las ventas realizadas cada día.

había recibido llamadas de la estrategia para amenazarla (presionarla) con la terminación de su contrato si no registraba ventas cuanto antes.

Los jefes ya se la pasan llamando a montarme la presión (...) yo les dije que así no se puede vender, no la dejan respirar a una (...) no salen ventas ni en PaP y con toda esa presión una no se concentra y no vende (Anexo 1, sp.).

El día 25 del mismo mes, Jineth me cuenta que las discusiones con los jefes se han tornado más fuertes; que el supervisor le aconseja presentar la renuncia y la estrategia de ventas le cortó algunos recursos como publicidad y la base de datos para tele mercadeo¹³. Seguidamente, Jineth me manifiesta que se encuentra “a punto de tirar la toalla” (ver anexo 1). Principalmente porque ya no es capaz de soportar la presión que le ejerce la dirección a través de los mandos medios.

El día 28 de abril, en otra reunión con la gerencia de ventas, son presentados un nuevo grupo de trabajadores -recién capacitados- que van a ser asignados a las diferentes estrategias comerciales. La actitud de la gerente de ventas es más pasiva y tal vez esto tenga que ver con la presencia de los nuevos. El hecho relevante en esa reunión, tiene que ver con una autorización que hace la gerente ve ventas a sus supervisores, para que estos puedan terminar la contratación de aquellos vendedores considerados “malos elementos”. Los gestos de los vendedores con problemas, como el caso de Jineth, permiten identificar la tensión que se experimenta en el recinto. La dirección, de esta manera, ejerce el control directo sobre los trabajadores a través de amenazas que derivan en conflictos de orden jerárquico. Aunque la gerente se dirige a sus supervisores en un tono fuerte que denota cierta presión sobre los mismos, esta presión no puede compararse con aquella que se presenta por parte de los supervisores hacia los vendedores. De tal manera que los trabajadores que están en la base de la pirámide organizacional son sometidos a una doble presión en su trabajo; por un lado, aquella que emana de la gerencia de ventas y por otro, aquella presión que experimentan por parte de los supervisores, la cual es más despiadada y constante.

¹³ Tele mercadeo es una técnica de ventas que pueden desarrollar los vendedores estando en las oficinas principales y haciendo uso de bases de datos con los registros de clientes potenciales en la ciudad. Consiste en llamar, vía telefónica, a los candidatos para ofrecerles descuentos, promociones y beneficios y de esa manera persuadirlos a que contraten los servicios de telecomunicaciones con la empresa.

Son evidentes las discusiones entre la dirección –representada en este caso por la gerente de ventas, el jefe de ventas y el supervisor- y los vendedores, si bien estos conflictos pueden interpretarse dentro del plano de relaciones de poder jerárquico, también obedecen a la presión que proviene de la cumbre. Así, por ejemplo; los vendedores reciben presión del supervisor, este recibe órdenes del jefe de estrategia quien a su vez recibe presión de la gerente de ventas. Durante ese periodo no se registraron, por lo menos en AUR Norte, más conflictos jerárquicos.

Las tensiones de carácter jerárquico se producen en relación con otras variables propias de los procesos flexibles del trabajo. El ejercicio de la presión que se hace en reuniones semanales con la gerencia de ventas, así como la presión directa que se ejerce desde los mandos medios hacia los vendedores, el control directo que se ejecuta a través de las llamadas de control -las cuales se hacen más frecuentes en tanto menos números registra el vendedor- y la falta de claridad en los contratos sobre las actividades puntuales de los procesos de trabajo, producen conflictos entre las partes que conforman la estructura jerárquica de la organización laboral. Los indicadores que permiten identificar estas tensiones se constituyen por: los comentarios de los vendedores en los pasillos de la compañía, las amenazas que reciben los vendedores por parte de los supervisores en frente de sus compañeros de trabajo y por una cierta pesadez o sensación de tensa calma que se reproduce en el medio ambiente laboral.

Conflictos Laborales de orden Lateral

El sistema de relaciones laborales en el capitalismo flexible ha sido diseñado para que los trabajadores compitan y se presionen mutuamente. En ese ambiente de competitividad, las producciones individuales de cada trabajador constituyen el principal indicador de su estabilidad dentro del trabajo y el resultado de esa competencia se encarga de desechar los elementos (*colaboradores*) que no representan beneficios para los objetivos de la dirección. Al respecto Sennett (2000) comenta:

Las técnicas modernas de dirección de empresas intentan escapar del aspecto autoritario (...) pero en el proceso se las arreglan también para no asumir la responsabilidad de sus

actos (...) no es el gerente el que despide a la gente. En cambio. Es la presión de los colegas la que ha de hacer el trabajo del jefe (pág.--).

En efecto, las relaciones laborales de UNE no escapan esos determinantes de la flexibilidad. Los conflictos y tensiones entre vendedores de la misma estrategia aparecen impulsados por variables asociadas a la competencia. Por ejemplo, el 7 de febrero de 2014 se consigna en el diario de campo la siguiente situación (ver anexo 1):

La vendedora Jineth manifiesta inconformidad con su compañera Sara, la cual se habría apropiado de un cliente que le había solicitado información sobre servicio de Internet. Al respecto Jineth critica la actitud de Sara al calificarla como “un ave de rapiña” (Anexo 1, sp.) y desapruueba su comportamiento. Se puede apreciar en este incidente, una relación entre las categorías *individualismo competitivo* y *tensiones laborales laterales*, en donde, en este caso, la segunda es el resultado de la primera (ver tabla 3: Relación de Categorías marco teórico y estado del arte – etnografía y literatura UNE EPM), es decir que, en el desarrollo de sus funciones como trabajador flexible, la trabajadora Sandra adopta una conducta individual en la que compite con Jineth por registrar la mayor cantidad de ventas, este *management participativo* (Barrios Graziani, 2007) es presupuesto fundamental para la aparición de los conflictos laterales, puesto que obliga al enfrentamiento de las conductas individuales de los trabajadores flexibles.

En la interpretación de Barrios (2007), las tensiones que se presentan entre trabajadores pares (trabajadores con mismo rango) obedecen a la situación de competencia en que los pone la acumulación flexible (capitalismo flexible), pero ¿qué motiva la competencia entre trabajadores pares en el capitalismo flexible? A saber, el principal determinante de la competencia está relacionado con tentadoras recompensas que la empresa ofrece a sus trabajadores para motivar el volumen de su producción. Más adelante se analizará en detalle esta variable a la que se ha bautizado como **SIRA** (Sistema de Incentivos, Recompensas y Ascensos), en este apartado el análisis se concentra en describir las tensiones laborales laterales que derivan de la competencia y la imposición de incentivos a la producción por parte de la dirección de UNE EPM. Como se puede apreciar en el diario de campo, el 10 de marzo de 2014 la gerencia de ventas, como de costumbre, realiza una reunión para tratar los temas relacionados con comisiones, desarrollo de operaciones y premiación de vendedores

destacados. En este evento se presenta una discusión entre dos vendedores en donde un vendedor antiguo reclama a un vendedor nuevo por haber ingresado a su unidad sin su autorización, argumenta haberse enterado por el vigilante de unidad con quien sostiene alianza estratégica¹⁴. En este caso la categoría *tensiones laborales laterales* aparece por desinformación del vendedor novato y por falta de organización en el proceso productivo, es decir, que los conflictos entre trabajadores aparecen en relación con la variable *indeterminación del contrato*, puesto que la compañía no ha especificado el control sobre este tipo de conductas en las reglas de juego.

EL 15 de marzo de 2014 el vendedor John¹⁵ disocia de su compañero de trabajo de nombre Jorge¹⁶. John me comenta que no está de acuerdo con el plan de trabajo de Jorge y su actitud frente a las ventas. Para John, la actitud de Jorge es demasiado honesta y señala que para comisionar es necesario vender sin importar a quien ni donde, premisa por la cual John intenta ofrecer el producto de tal manera que el cliente no tenga dudas sobre el servicio, así este presente fallas en determinados sectores, las cuales están asociadas a la cobertura y el estado de las redes. Jorge simplemente ofrecía los servicios y se retiraba con resignación ante la negativa de los clientes, hecho que disgustaba a John pues para él, la estrategia de venta no se agotaba en el desinterés de los clientes. John rompe relaciones con Jorge y decide buscar otro compañero de trabajo. Ese mismo día Jineth advierte las tácticas deshonestas de John y las desaprueba. En esta situación se puede apreciar la aparición de conflictos laterales -razón por la cual los vendedores rompen relaciones- asociados con una diferencia entre las representaciones que cada vendedor construye sobre el proceso de ventas. Mientras que el vendedor John utiliza una estrategia más agresiva para ofrecer los servicios de UNE, a este le disgusta la actitud pasiva de Jorge. La variable con que tiene relación este conflicto lateral es el *management participativo* (individualismo competitivo), ya que es la competencia la

¹⁴ Es práctica común entre los vendedores más antiguos de UNE EPM, establecer una relación de beneficio mutuo con los vigilantes de las unidades residenciales. Puesto que estos están enterados sobre los nuevos residentes en la unidad y sobre las necesidades de los mismos, los vendedores ofrecen muestras de agradecimiento a los vigilantes, materializadas en desayunos, celulares y hasta dinero en efectivo.

¹⁵ El nombre real del vendedor ha sido cambiado para proteger la identidad del trabajador.

¹⁶ El nombre real del vendedor ha sido cambiado para proteger la identidad del trabajador.

encargada de moldear la representación que John construye sobre las ventas, las cuales concibe como un camino que conduce a la comisión¹⁷.

El 28 de abril de 2014 se presenta una discusión entre las vendedoras Sara y Jineth, esta última acusa a Sara de gozar de un trato privilegiado por parte del supervisor, también la acusa de llevar a cabo técnicas de ventas insensatas. Según Jineth, el grupo con el que trabajaba Sara se encargaba de vender servicios en estratos 1 y 2 a personas que firmaban contratos con cédulas de personas fallecidas. Sara desmentía las declaraciones de su compañera y replica asegurando que para comisionar hay que vender, no importa cómo, no importa a quien, la meta es vender. El teórico de las relaciones laborales Paul Edwards (1990) describe este tipo de prácticas como *sabotajes* que son usados por los trabajadores en aras de alivianar la presión que la dirección ejerce sobre ellos. En efecto, las intenciones de Sara tienden a suavizar el proceso productivo a través de atajos que no son bien vistos por la dirección. La concepción que los trabajadores más honestos tienen sobre el proceder con los clientes los obliga a enfrentarse ante sus compañeros que no lo ven de esta manera. Las *tensiones laborales laterales* aparecen en estas instancias en asociación con la *indeterminación del contrato* y, además, son impulsadas por la presión jerárquica a la que los trabajadores buscan alivianar.

Por efecto de los sistemas salariales de recompensas e incentivos, la competencia entre trabajadores aumenta al igual que los conflictos entre los mismos. Estos se manifiestan en tensiones que no necesariamente son evidentes, sino que están manifiestas en el ambiente laboral. Edwards *et al.* (1986) discute con Burawoy (1989) argumentando que estos sistemas salariales no fueron creados para incentivar la producción, sino que fueron pensados para dividir a los trabajadores y dividir las acciones obreras colectivas. Sin embargo, en el contexto de la flexibilidad, y particularmente en la empresa objeto de estudio, los sistemas de incentivos recompensas y ascensos han sido creados para motivar las ventas.

Dithurbide (1999) sostiene que en el *industrialismo de posguerra* –aquí denominado capitalismo flexible– el conflicto de intereses no se libra entre clases sociales antagónicas,

¹⁷ Comisión es el término que utilizan los trabajadores para referirse a las jugosas bonificaciones que ofrece la corporación a aquellos vendedores que han superado el tope o meta mensual.

sino entre el interés colectivo particular de un grupo contra el interés colectivo particular de otro grupo. Edwards *et al* (1986) comparten los resultados de la *National Conference Board* (1929 pág. 25) con los que sustentan esta postura y citan “cuando a cada trabajador se le paga según su rendimiento, no hay la misma comunidad de intereses (...) no es posible que haya unidad en las huelgas cuando no hay unidad de intereses” (pág. 184).

En el análisis que realizamos con la estrategia de categorización inductiva (ver tabla 3) puede apreciarse que a menudo se ven discusiones, altercados, discrepancias y enfrentamientos entre vendedores compañeros de estrategia, incluso dentro de los *team works*. Los conflictos obedecen mayoritariamente a:

- *Individualismo competitivo*: cuando los vendedores invaden el área de trabajo de sus compañeros para beneficiarse individualmente o cuando se generan competencias por desacuerdo en las técnicas de ventas.
- Por falta de claridad en las normas del proceso de trabajo (*indeterminación del contrato*): Cuando en la contratación no se establecen a cabalidad las labores y actividades que se deben desarrollar en el ejercicio de venta.
- Por inconformidad en cuanto a técnicas de venta y enganche: cuando los trabajadores no aprueban el proceder de vendedores que buscan comisionar a toda costa, utilizando mentiras sobre promociones, productos, precios etc.
- Por alcanzar las oportunidades de movilidad que ofrece la empresa: cuando los trabajadores se enfrentan para agradarle a los jefes y ser tenidos en cuenta en la promoción interna del trabajo o para salir beneficiados en el **SIRA**.
- Por la misma presión que viene de la cumbre: Cuando el gerente presiona a los jefes de ventas quienes presionan a los supervisores quienes a su vez presionan a los trabajadores.

De esta manera, se puede apreciar, dentro del contexto de las relaciones laborales de UNE EPM, como la variable *Tensiones Laborales Laterales* (TLL) se produce en relación directa con otras variables que constituyen parte importante en los procesos productivos flexibles. *El Individualismo competitivo* es el principal generador de este tipo de conflictos, en segundo lugar se encuentra el SIRA, variable que produce competencia y conflicto entre trabajadores pares, en tercer lugar se encuentra la *indeterminación del contrato*, puesto que la empresa

no especifica las funciones específicas de los trabajadores en sus procesos productivos, los vendedores hacen lo que les parece en aras de lograr ventas, cumplir con las metas establecidas y alivianar la presión que viene de la dirección. Esta última variable (presión jerárquica) también se presenta como asociada a los conflictos entre pares, ya que , al no tener donde descargar la presión que viene de los supervisores, los vendedores descargan esa presión con el que tienen a su lado, es decir su compañero de trabajo.

Tabla 3.

Relación de Categorías marco teórico y estado del arte – etnografía y literatura UNE EPM

RELACIÓN CATEGORÍA: CAPITALISMO FLEXIBLE.	
CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
Se fundamenta en avances científicos y tecnológicos, aparecen nuevos mercados de trabajo como el de servicios y de TIC, el poder financiero es el principal organizador de las relaciones geopolíticas	UNE entrega equipos con sofisticadas aplicaciones que permiten al vendedor verificar información sobre data crédito, experiencia crediticia, cobertura de área, estratificación de sus clientes, estos avances tecnológicos reducen el proceso de venta y facilita el trabajo del vendedor
Los trabajadores experimentan la sensación de que nada es certero, que nada puede planificarse en el largo plazo y sus decisiones deben ser tomadas rápidamente, el riesgo es inevitable igual la sensación de movilidad	Los vendedores de UNE no tienen mucho interés en aquellos clientes que dicen “ <i>de pronto más adelante</i> ”, saben que <i>esperar</i> es sinónimo de <i>perder el tiempo</i> pues cuentan con apenas 30 días para comisionar, algunos vendedores toman datos de estos clientes y crean una lista de referidos a quienes llaman a presionar para que tomen decisiones rápidas.
Aparece la empresa horizontal (en red flexible), mayor racionalización de los costos de producción y el <i>outsourcing</i> como alternativas más rentables para la producción en masa.	UNE EPM terceriza con pequeñas empresas como EMTELCO y FURTELCOM, estas prestan los servicios de selección, reclutamiento y contratación de personal de baja categoría (vendedores, técnicos, aseadores)
Aparecen nuevos sistemas de control directo sobre el centro del trabajo (<i>drive system</i>), estos se traducen en fuertes presiones de la dirección a los trabajadores.	Los vendedores experimentan fuertes presiones por parte de sus jefes, estas presiones se manifiestan en forma de: llamadas constantes para exigir reporte de ventas, llamados de atención, incluso insultos y regaños.
RELACIÓN CATEGORÍA: SISTEMA DE ASCENSOS, INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.	
CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
Las empresas del capitalismo flexible utilizan la promesa de ascenso laboral para ganar la voluntad de los trabajadores, los motivan con el ofrecimiento de jugosas recompensas, incentivos y promesas para que estos cumplan unas metas.	UNE ofrece oportunidades de movilidad a sus trabajadores, a menudo premia el esfuerzo de quienes cumplen con los objetivos que traza la compañía, los vendedores destacados son premiados con chaquetas y accesorios de la compañía y aparatos tecnológicos como tablets y celulares.

RELACIÓN CATEGORÍA: INDIVIDUALISMO COMPETITIVO.

CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
<p>se refiere a la actitud que asumen los actores que compiten y negocian libremente en el sistema flexible de relaciones, persiguiendo libre y racionalmente objetivos sectoriales o intereses particulares La teoría relaciona esta categoría con la libertad que se le otorga a los trabajadores y con los sistemas de incentivo:</p>	<p>A menudo se pueden apreciar conductas solitarias en vendedores que quieren comisionar o ganarse uno de los premios que ofrece la gerente, a los vendedores parece no importarles negociar con los clientes de sus compañeros o saltarse las normas que prohíben la competencia desleal, si bien actúan motivados por los incentivos, en algunas ocasiones lo hacen por la presión que viene de la dirección.</p>

RELACIÓN CATEGORÍA: ROTACIÓN DE LA MANO DE OBRA.

CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
<p>Los enfoques de Edwards (1986) y Harvey (2008) afirman que las empresas reforman el proceso de producción de tal forma que éste solo necesite mano de obra semi-cualificada que se puede reclutar y despedir fácilmente en épocas de crisis.</p>	<p>Cuando los vendedores son contratados pasan por un periodo de prueba (3 meses), faltando unos 20 días para la finalización de ese periodo nuevos vendedores son reclutados para reemplazar las bajas voluntarias o por terminación de contrato, el procedimiento se repite cada 2 o 3 meses.</p>

RELACIÓN CATEGORÍA: TENSIONES LABORALES JERÁRQUICAS.

CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
<p>El enfoque de Edwards (1986) sugiere que el conflicto jerárquico existe en todo proceso productivo fundamentado en la obtención de ganancia (plusvalía), la naturaleza de la relación capital-trabajo es violenta porque se basa en la explotación de la mano de obra, a este fenómeno Edwards denomina <i>Antagonismo Estructurado</i>.</p>	<p>Son evidentes las discusiones entre la dirección –representada en este caso por el la gerente de ventas, el jefe de venta y el supervisor- y los vendedores, si bien estos conflictos pueden interpretarse dentro del plano de relaciones de poder jerárquico, también obedecen a la presión que proviene de la cumbre, así, por ejemplo: los vendedores reciben presión del supervisor, este recibe órdenes del jefe de estrategia quien a su vez recibe presión de la gerente de ventas.</p>

RELACIÓN CATEGORÍA: TENSIONES LABORALES LATERALES.

CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
<p>La literatura de las relaciones laborales flexibles da cuenta del <i>desplazamiento lateral del conflicto jerárquico</i>, teoría de Burawoy (1989) que sugiere que los trabajadores se ven enfrentados en conflictos de intereses, pues estos persiguen objetivos particulares individuales y son tentados por las promesas de movilidad de la empresa, los trabajadores ya no ven a los patronos como un enemigo, por el contrario lo consideran un aliado, los enemigos en el capitalismo flexible son los mismos compañeros de trabajo (pares).</p>	<p>A menudo se ven discusiones, altercados, discrepancias y enfrentamientos entre vendedores compañeros de estrategia, incluso dentro de los <i>team Works</i>, los conflictos obedecen mayoritariamente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individualismo competitivo: cuando los vendedores invaden el área de trabajo de sus compañeros para beneficiarse individualmente • Por falta de claridad en las normas del proceso de trabajo (indeterminación del contrato) • Por inconformidad en cuanto a técnicas de venta y enganche • Por alcanzar las oportunidades de movilidad que ofrece la empresa • Por la misma presión que viene de la cumbre

RELACIÓN CATEGORÍA: INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CONFLICTO..

CONCLUSIONES DE LA LITERATURA ESPECIALIZADA Y EL ESTADO DEL ARTE	CONCLUSIONES DE ETNOGRAFÍA Y LITERATURA DE UNE EPM
<p>Enfoques como el de Edwards (1990) y Caplow (1958) explican que las empresas han desarrollado sistemas y procedimientos para disminuir y tratar los conflictos de intereses entre sus componentes.</p>	<p>En las reuniones entre vendedores, supervisores y jefes de estrategia, se tratan asuntos relacionados con discusiones, conflictos, peleas y demás conflictos entre trabajadores pares, se intenta dar solución a esas tensiones a través de discursos mediadores de la dirección –representada en jefes y supervisores-, se llegan a acuerdos informales que solucionan en parte estos problemas, sin embargo, no existe tal mediación en los conflictos jerárquicos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III

Las Apreciaciones de los Asesores

A continuación, se presentan los análisis y resultados de la entrevista en profundidad aplicada a dos (2) vendedores de la empresa UNE, los cuales trabajaron como asesores externos (vendedores) durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2014. El presente capítulo presenta el análisis de las categorías y variables recogidas en las declaraciones de cada informante. En un primer lugar se analizan los resultados de la entrevista aplicada a John (ver anexo 2) y en segundo lugar se analizan los resultados de la entrevista aplicada a Jineth (ver anexo 3). En sendos casos se empieza por describir y analizar cada categoría, seguido del análisis de las variables que componen cada categoría.

Al categorizar las entrevistas se obtuvieron ocho unidades de análisis que corresponden a las categorías de *Flexibilidad Laboral*, *Tensiones Laborales Jerárquicas (TLJ)* y *Tensiones Laborales Laterales (TLL)* que a su vez fueron extraídas del marco teórico y del trabajo etnográfico (ver ilustración 1). A continuación, se describe y se analiza cada variable y su relación con cada categoría según las declaraciones de cada informante.

Informante 1. Descripción y Análisis de Categorías y Variables

De acuerdo con la información que expone el marco teórico, la información analizada de los documentos institucionales de UNE y la información que suministra el proceso etnográfico, se construyeron tres (3) categorías principales de análisis que guían los análisis de esta investigación. Los criterios establecidos para creación de estas categorías se basan en los argumentos de autores como Julia Espín (2009), Miguel Valles (1999) y Lissette Fernández (2006), quienes consideran que la categorización es una representación simplificada de los datos brutos. En ese sentido, de acuerdo con lo planteado por la teoría de las relaciones laborales sobre conflicto en el centro del trabajo, los datos más importantes, configuran las siguientes Categorías Inductivas:

Categoría Flexibilidad Laboral

Esta categoría abarca toda la información referente a procesos y características del sistema flexible de la administración de las relaciones laborales. Los datos son tenidos en cuenta según las dos dimensiones en que se analiza el fenómeno de la flexibilidad laboral. A saber; como fenómeno empresarial y como las implicaciones a niveles personal, familiar y social que tienen sobre los trabajadores la ejecución administrada de ese fenómeno.

Las principales variables o unidades de análisis que componen esta categoría son: Flexibilidad, Rotación Laboral, Institucionalización del conflicto, Tercerización Laboral e Indeterminación del Contrato.

Categoría Tensiones Laborales Jerárquicas (TLJ)

Esta categoría agrupa toda información que se refiere a las discusiones, enfrentamientos, peleas, manifiestas y/o latentes, que se presentan entre vendedores y mandos medios, entre vendedores y la dirección o entre dirección y mandos medios. Se da en 2 direcciones, tanto desde la dirección hacia los trabajadores como viceversa.

La información sistematizada de las entrevistas da cuenta de unas tensiones que se presentan por la organización jerárquica de los mandos en la estructura organizacional de UNE, es decir, por la naturaleza misma de las relaciones laborales que se basan en la obtención de plusvalía. Se evidencia una tensión que es ejercida por la dirección hacia los mandos medios, quienes a su vez descargan esa presión en los asesores. Los enfrentamientos y peleas son cosa de todos los días, estos se presentan mayormente en forma de amenazas que tienen que ver con la terminación del contrato, y a menudo persuaden a los vendedores a presentar su renuncia antes de cumplir los primeros 3 meses de prueba. los tratos privilegiados de supervisores hacia algunos vendedores también derivan en TLJ, así como las formas en que supervisores ponen a competir a los vendedores.

La categoría TLJ tiene relación con variables como la Flexibilidad y el SIRA (Sistema de Incentivos, Recompensas y Ascensos), sin embargo, la mayor cantidad de datos se

concentran en la variable Drive System, por lo que se dirá entonces, que son los sistemas de control directo los principales relacionados con las tensiones de tipo jerárquico.

Categoría Tensiones Laborales Laterales (TLL)

Esta categoría agrupa toda información referente a tensiones, discusiones y/o peleas manifiestas y/o latentes que se presentan entre trabajadores pares, es decir, entre vendedores o entre mandos medios.

La información recogida de las entrevistas muestra cómo se producen los conflictos entre compañeros vendedores. conflictos que están asociados a la forma flexible de la administración del trabajo, las presiones que vienen de la dirección, la desesperación que experimentan los vendedores por cumplir las metas impuestas, el individualismo competitivo y los incentivos, recompensas y promesas de ascenso que ofrece la empresa.

(...) hay muchas peleas ¿si me entiende? ah que -si la tropa de tal supervisor se le metió al terreno a tal supervisor- (...) entonces uno tiene esas diferencias, pero hermano; si yo cumplo, esas cosas no me las ven, yo puedo decir: hoy no vendimos aquí vamos a buscar en otro lado, y yo no sé de quién es ese lado (John, pág. 22)

La mayor parte de las tensiones deriva de la presión, la cual es ejercida por la dirección sobre los mandos medios quienes a su vez y de forma intensificada, descargan esa presión sobre los vendedores, los cuales, al ser la última sección en la escala jerárquica, no tienen sobre quien descargar dicha presión y terminan desplazándola hacia sus propios compañeros. En segundo lugar, se observan tensiones por desacuerdo en las estrategias de enganche de los vendedores. para algunos, los procedimientos deshonestos de sus compañeros representan motivos para cortar relaciones y para crear tensiones.

(...) yo tuve problemas también con mis compañeros por lo mismo que yo le digo porque hay gente que no está hecha pa las ventas (...) porque la gente no entiende como se vende (...) y si uno tiene su truquito pa enganchar el cliente pues a ellos no les gusta ¿si me entiende? (John, pág. 20-21)

Esta categoría de TLL, presenta relación con la categoría de Flexibilidad Laboral, en la medida en que los conflictos laterales encuentran en la flexibilidad del trabajo el mejor escenario para desarrollarse. En el sentido de Burawoy (1989), la flexibilidad del trabajo produce desplazamiento lateral del conflicto jerárquico. Esto es, el antagonismo estructurado, propio de la época Fordista, tiende a desaparecer y en su lugar se erige una nueva forma de conflicto que involucra a trabajadores compañeros de trabajo.

La categoría de TLL contiene a las variables SIRA e Individualismo Competitivo.

Variable Flexibilidad

Esta unidad se refiere a los indicadores de flexibilidad, tanto internos como externos, como flexibilidad salarial, flexibilidad del tiempo de trabajo y flexibilidad funcional.

La información que recoge esta variable permite inferir que la experiencia de John en UNE está atravesada por una flexibilidad laboral que se manifiesta a través de indicadores como los siguientes:

Flexibilidad Salarial: Este indicador hace referencia al ajuste del salario en función de los niveles de producción (Arancibia, 2011). A menudo se puede apreciar que el informante declara que las ventas le permiten *ponerse su propio sueldo*. “uno con las ventas se pone su propio salario y no es un asalariado, o sea no tiene que ir a cumplir un horario” (John, pág. 33). John interpreta la flexibilidad salarial como una ventaja, puesto que sus niveles de producción son lo suficientemente buenos para permitirle aspirar a un salario más que modesto, no tiene en cuenta la cantidad de esfuerzo que tiene que invertir en cada día de trabajo. Para él, las comisiones mensuales justifican todo lo que ha invertido trabajando en las calles.

Flexibilidad en el tiempo de trabajo: Este indicador refiere al ajuste voluntario de los horarios de trabajo en función de la demanda del mismo. El informante declara que las condiciones de flexibilidad laboral en la empresa le permiten adaptar su tiempo de trabajo en función de los tiempos que utiliza en los otros escenarios de su vida social. Al respecto John opina “uno se pone el horario y ya, entonces uno es dueño de su trabajo y de su tiempo” (pág. 33). John describe este indicador y en la medida en que habla sobre disponer de su tiempo de trabajo y acomodarlo a su gusto, declara que le resulta beneficioso, sin embargo, soslaya el hecho de que esta flexibilidad lo obliga, a menudo, a extender su jornada laboral y trabajar hasta horas de la noche. “entre las 2 y las 5 de la tarde son muertas, no pasa nada en las unidades (...) entonces entre 5 y 8 de la noche uno también se parquea en las unidades y empieza a ofrecer el producto” (pág. 15).

Flexibilidad funcional: Este indicador alude a la flexibilización de las tareas, de tal modo que pueden ser de fácil interpretación para los trabajadores (Arancibia, 2011). John

cuenta como la flexibilidad de la empresa le permite acudir a diferentes medios para trabajar como el telemercadeo, el PaP, el volanteo etc.

La variable flexibilidad, descompuesta en los 3 indicadores mencionados, está contenida en la categoría Flexibilidad Laboral, pues contiene los presupuestos que definen e integran la categoría en términos de procesos, indicadores y procedimientos.

Variable Drive System

También llamada sistema de control directo por Richard Edwards (1986), hace referencia a actividades y estrategias que la dirección ejerce sobre los trabajadores con fines de control de las actividades y procesos laborales.

La *Variable Drive System* da cuenta de un sistema jerárquico de control que tiene como fin ejercitar el control directo sobre las acciones de los trabajadores, fundamentalmente los trabajadores de la base. El control viene de la dirección, la cual controla tanto vendedores como mandos medios, en particular se enfoca en los segundos utilizando medios como reuniones constantes y llamadas telefónicas en cualquier horario. En esa misma lógica, los mandos medios controlan los movimientos de sus vendedores, los cuales son dotados de aparatos de comunicación que les permiten a los mandos medios estar en contacto en todo momento. Los vendedores interpretan este Drive System, como una agresión y algunos, como John, responden subordinados para conservar su trabajo.

En las declaraciones de John se aprecia que, en su actual rol de supervisor, acude a estrategias para mantener vigilados a sus trabajadores. Tales estrategias tienen que ver con constantes llamadas de monitoreo que se aplican para conocer la ubicación de los asesores. “sí hay que llevar el perifoneo y lo empaco en el carro y yo me voy y les dejo las cosas a ellos, pero yo los estoy ¿si me entiende? estoy viendo cómo trabajan” (pág. 13).

En las declaraciones que John hace sobre su pasado como vendedor se aprecian estas actividades de control que los vendedores tienden a relacionar con la presión jerárquica, es decir, la presión que viene de la dirección. De hecho, los datos de la sistematización demuestran estrecha relación entre la variable Drive System y la categoría de Tensiones Laborales Jerárquicas, por ejemplo, John señala que:

(...) a mí me presionaron durante los primeros meses porque eran meses de prueba y todo eso (...) A uno no lo llaman así (...)
-que hubo mijo, buenos días ¿cómo está? -
-bien, bien, súper, aquí haciendo la gestión ta, ta –
-ah bueno mijo ¿y tiene una ventica para hoy? -
uno tiene que decir que sí, es una presión, pero no se lo dicen a uno así (...)
hablando así tan bonito y todo, lo están presionando pa que venda (pág. 19,20).

De acuerdo con la información expuesta anteriormente, la variable Drive System tiene relación con la categoría de Flexibilidad laboral pues, de acuerdo con Richard Edwards (1986), los sistemas de control directo, aunque creados durante la época denominada *Homogeneización del trabajo* (1920 a 1939), son parte del nuevo sistema flexible de la administración del trabajo. Por otro lado, existe mayor relación entre el Drive System y la categoría de TLJ pues, como se explicó, los vendedores interpretan el control como presiones directas de la gerencia de ventas, por tal motivo, para efectos de esta investigación se dirá que los sistemas de control directo están contenidos dentro de la categoría de Tensiones Laborales Jerárquicas.

Variable Sistema de Incentivos Recompensas y Ascensos (SIRA)

Esta variable hace referencia a las disposiciones, estrategias, ascensos y demás actividades que la empresa tiene con los vendedores para motivar su producción. Aunque la variable ha sido planteada desde la categoría Flexibilidad Laboral, esta presenta gran relación con la categoría TLL.

La información que recoge esta variable permite caracterizar el SIRA que implementa la empresa para premiar y motivar a sus vendedores. El SIRA tiene sus inicios en las capacitaciones e inducciones primarias que reciben los trabajadores, la empresa dispone de trabajadores antiguos que han escalado de vendedores a posiciones más altas como vendedores Premium o supervisores. Estos trabajadores son utilizados en las inducciones de los nuevos vendedores para ser exhibidos como ejemplos del sistema de promoción interna del trabajo, motivar los nuevos a seguir ese camino y garantizar que la empresa ofrece esas oportunidades de movilidad tanto vertical como horizontal (Caplow, T. 1958).

Los ascensos no son la única característica del SIRA, este, a su vez, se compone de un conjunto de procedimientos cuyo único fin es premiar los vendedores destacados en determinadas jornadas de trabajo las cuales se ejecutan en fechas específicas y con

relación a una promoción específica de un servicio particular. Por ejemplo, el día sin cables¹⁸. Las premiaciones se realizan en las reuniones con gerencia de venta y consisten en la entrega de aparatos tecnológicos y de intendencia como tablets, computadores, chaquetas entre otras.

Además de los ascensos y premios, la empresa ha desarrollado un sistema de comisiones el cual otorga una cantidad determinada de dinero a aquellos vendedores que superen una meta determinada de servicios vendidos en un mes. La cantidad de servicios que componen la meta y el monto de la comisión varían en función del comportamiento general de las ventas a nivel de ciudad, estrategia y equipo de trabajo. Es la gerencia de ventas la encargada de ponderar esos resultados y establecer topes y montos, sin embargo, las metas oscilan entre los 30 y 35 servicios en un mes y los montos entre el millón de pesos y millón quinientos mil pesos. Cabe señalar que, aunque el valor de la comisión se paga por la meta establecida, el monto va aumentando a medida que el vendedor, toda vez cumplida la meta, sigue ingresando más servicios al sistema.

(...) allá hacen capacitaciones, llevan conferencistas (...) que le enseñan a uno a volverse un vendedor (...) no solamente le dan comisiones a uno por vender, por cumplir la meta, sino que la empresa le da algunos premiecitos, por ejemplo (...) intendencia, (...) una chaquetica (...) Dan tablets, computadores portátiles, celulares ¿si me entiende? (...) hermano la cuestión es vender, o sea si usted quiere ganarse eso, si usted quiere no solo ganarse la platica, sino tener una buena vida tiene que vender, entonces la empresa le enseña eso y todo eso y es muy bueno. (John, pág. 22, 23)

De esta manera, la empresa configura un SIRA que busca generar motivación en el trabajador, tal como lo argumenta Burawoy (1989) asegurando que el objetivo de estas estrategias es incentivar la producción. Sin embargo, como lo señala Richard Edwards (1986) los resultados de este sistema, contrario a lo que plantea Burawoy, incrementan la competencia entre trabajadores, es decir, crea la variable de Individualismo competitivo definida por el mismo Burawoy (1989), variable que a su vez se relaciona directamente con la categoría de TLL. Es decir que, “La empresa utiliza la promesa de ascenso para ganar la voluntad del trabajador” (Edwards, R. 1979 citado en Edwards, P. 1990, pág. 26). Esto permite demostrar la relación entre las variables SIRA e Individualismo Competitivo y a su vez, la relación que guardan estas variables con la categoría de Tensiones Laborales Laterales.

¹⁸ Día sin cables: Jornada alusiva al impulso, promoción y venta de servicios inalámbricos.

Variable Individualismo Competitivo

Como se ha expuesto en el marco teórico de este trabajo, el Individualismo Competitivo es una variable extraída de los argumentos de Sennett (2000), Barrios (2007) y Burawoy (1989), la cual refiere a conductas solitarias que adoptan los vendedores con la intención de competir con sus compañeros de trabajo por los niveles de producción (ventas). En ese sentido, vamos a verificar en qué medida y de qué forma se presenta esta variable en la sistematización de la entrevista de John.

La información recogida muestra cómo se reproduce el individualismo competitivo desde los intereses de la dirección y los mandos medios. La forma flexible de administrar las relaciones de trabajo en UNE y la presión por resultados que viene de la dirección, hacen que supervisores y jefes de tropa obliguen a los asesores a actuar de manera solitaria y en competencia con sus compañeros. Lo que realmente interesa a los mandos medios es reportar resultados a la administración (ventas), no les interesa los medios y/o la forma en que los vendedores deben proceder:

“todos saben que allá estamos por una sola causa que es ¡el dinero hermano! porque la verdad es eso, todos estamos allá es para producir, para ganar dinero” (John, pág. 3).

Los mismos supervisores ponen a vendedores a competir ofreciendo mejores tratos e incentivos a quienes ganen su aprobación. Los supervisores, que han construido carrera de ascenso en la empresa, justifican dichos métodos en sus experiencias personales y los aprueban en la medida en que con ellos funcionaron.

[L]a verdad hermano lo que yo he hecho lo he hecho solo, hasta donde estoy, yo llegue solo, yo salgo a trabajar solo y yo manejo mi tiempo solo” (pág. 4). “¡uno tiene que ser solo hermano! (...) yo ahora soy supervisor (...) pero pues yo tengo que entregar mi producto, mis metas ¿si me entiende?” (John, pág. 4).

La información analizada permite apreciar la relación que se teje entre la variable Individualismo competitivo y la categoría de TLL, pues una cosa lleva a la otra, es decir que, como lo expresaban Burawoy (1989) y Barrios (2007), las actuaciones solitarias de los vendedores derivan en enfrentamientos y tensiones laterales. Estas tensiones se expresan en latentes o manifiestas, pero, según la frecuencia que presenta la información, surgen, en gran medida por la desaprobación que hacen algunos vendedores de las

estrategias que adoptan sus compañeros, pues las consideran deshonestas y malintencionadas.

Variable Rotación Laboral

Esta variable hace referencia a la cantidad de despidos que se generan en la empresa y la cantidad de nuevas contrataciones que se generan para cubrir esos despidos. La empresa contrata personal a través de unas empresas subcontratadas, el cual se somete a un periodo de prueba de tres meses aproximadamente. Posteriormente, según el rendimiento de la producción de los vendedores contratados, se hace una especie de purga, en donde se despiden aquellos vendedores que no satisfacen las expectativas de venta de la dirección.

La información sistematizada de la entrevista de John da cuenta de un alto índice de rotación laboral sobre todo en la sección de ventas. Este comportamiento, según declaraciones de John, puede estar asociado a la mala gestión de las empresas subcontratadas para reclutamiento y capacitación de personal, puesto que, por cumplir ciertas metas, contratan muchas personas que no tienen aptitudes para desempeñar trabajos de ventas en un sistema que presupone presión y control.

La variable Rotación Laboral, tiene relación directa con la categoría de Flexibilidad Laboral, puesto que, como lo señalan Barrios (2007) y Edwards, R. *et al* (1986), y como se puede corroborar en la información recogida en la categorización (ver tabla 3), la rotación laboral es componente fundamental de la Flexibilidad Laboral, pues permite desarrollar la Flexibilidad Externa o cuantitativa que se determina por las imposiciones de orden estructural que se exportan desde el primer mundo en formas de recetas para aumentar la productividad.

Variable Institucionalización del conflicto

Variable que alude a los procesos, estrategias y/o disposiciones que adopta la empresa para tratar las tensiones laborales y darles solución. La información recogida en la sistematización permite inferir que en la empresa la variable Institucionalización del Conflicto se limita solo a conversaciones informales con los mandos medios y a las

decisiones autoritarias que estos toman al respecto con base en apreciaciones escuetas y sesgadas del problema y su posible solución. Al respecto, desde su posición como supervisor, John opina.

(...) uno ¿qué es lo que puede hacer ahí? llamar a la gente y conversar con ellos porque no puede hacer otra cosa ¿si me entiende? (...) Eso sí, pues no solucionar porque eso no se soluciona así, como entrar ahí a ¿A pactar? Eso sí, a pactar, a mediar, a cambiar el personal –bueno usted tiene problemas con él trabajo con este otro- ¿si me entiende? (John, pág. 21).

Esto nos lleva a argumentar que no existe un sistema formal de Institucionalización del Conflicto en la empresa UNE, los problemas y discusiones son tratados por los mandos medios en reuniones informales las cuales tienen como objetivo alivianar mas no solucionar las tensiones. Sin embargo, lo poco que puede existir de esta variable en la información recolectada, se encasilla en la categoría de Flexibilidad Laboral, pues constituye un elemento importante en el trabajo flexible que produce tensiones laborales de cualquier tipo.

Variable Tercerización Laboral

Esta variable, también denominada por algunos autores de la administración como *Outsourcing*, se extrajo a partir de los argumentos de Castells (1996) quien sostiene que las nuevas tendencias de los modelos empresariales *en red*, se caracterizan por la creación de indicadores de flexibilidad externa como lo son la subcontratación o contratación externa de servicios y la tercerización o contratación externa de personal.

La información sistematizada da cuenta del sistema de Tercerización que implementa la empresa al subcontratar con 2 empresas que se encargan del reclutamiento y capacitación del personal para el área de ventas. La variable Tercerización tiene relación directa con la categoría de Flexibilidad Laboral, pues, como se ha analizado desde los argumentos de Castells (1996) y Arancibia (2011), estas prácticas de sub-contratación, tanto de servicios como de personal, hace parte de las recetas que propuso la Comisión Económica Europea en 1985 para salir de la crisis económica de 1973.

Variable Indeterminación del Contrato

Esta variable alude a los espacios vacíos del contrato, sobre los cuales no hay clara interpretación y especificación de las actividades de los vendedores. Al respecto Paul Edwards (1990) señalaba que: “Por detalladas que sean las reglas, ningún empleador puede prever todas las eventualidades ni decir exactamente que hay que hacer” (pág. 18).

La información da cuenta de una falta de especificación dentro del contrato laboral de las actividades que deben realizar los vendedores para proceder. Se puede apreciar una suerte de vacíos en el contrato que permite a los vendedores moverse por atajos y proceder de formas deshonestas, realizando fraudes y enganchando clientes con información falsa, todo orientado en dirección del cumplimiento de las metas y de la comisión por ventas. Al respecto, John opina.

[...] No es tampoco que uno quiera hacerlo ¿o no sé? O sea, a veces la cuestión de las ventas se le mete tanto a uno, que uno ya tiene que vender ¿si me entiende? O sea, el trabajo de uno es vender y la empresa no le dice tampoco a uno cómo, sabrán que eso no es bien hecho, pero uno lo hace porque tiene que vender (John, pág. 11).

Esto permite inferir en primer lugar, que existe indeterminación en los contratos de UNE y, en segundo lugar, que la variable se relaciona con variables como el SIRA. Para los intereses de esta investigación, la variable Indeterminación del Contrato, se encasilla dentro de la categoría de Flexibilidad Laboral según los argumentos de Paul Edwards (1990).

Informante 2. Descripción y Análisis de Categorías y Variables

Como se explicó en el apartado del informante 1; a continuación, se presenta la descripción y análisis de cada categoría inductiva seguidamente del análisis de cada una de las variables que agrupa cada categoría.

Categoría Flexibilidad Laboral

Esta categoría abarca toda información referente a procesos de Flexibilidad Laboral que se experimentan en la empresa. Huelga decir que la información recolectada en el caso de Jineth, a diferencia de la de John, demuestra una incomodidad continua de la

informante respecto a los procesos de Flexibilidad, puesto que la informante representa la otra cara de la moneda, es decir, que la experiencia de Jineth como vendedora en UNE, estuvo atravesada de malos momentos, tensiones constantes, presiones exhaustivas, amenazas y controles a diario por parte de los mandos medios. Las principales variables que componen esta categoría son: Flexibilidad, Institucionalización del Conflicto e Indeterminación del Contrato.

Categoría Tensiones Laborales Jerárquicas (TLJ)

Al igual que en el primer informante, esta categoría agrupa toda información que refiere a tensiones, enfrentamientos, discusiones y peleas, latentes o manifiestas que se presentan entre los trabajadores de las diferentes jerarquías de la organización de la empresa.

Se aprecia en la información recogida, que existían muchas TLJ en la experiencia de Jineth como vendedora, a menudo los supervisores la llaman para presionar y exigir resultados. Ante la mala racha de Jineth en las ventas, los mandos medios amenazaban con despedirla y a menudo las amenazas pasaban a insultos y de esa forma se generaban los conflictos de orden jerárquico.

(...) con el que más relación teníamos era con el supervisor (...) con ese señor la relación no fue tan buena, (...) a mí no me fue tan bien y no vendía tanto como los otros compañeros, (...) todo el día y todo el tiempo tenía el supervisor ahí encima – que vea, ¿qué entonces? Que vea no se blanquee, que vea que las metas, que venda-entonces todo el tiempo eso sí, era cada rato (...) a toda hora que la estén llamando a una y también eso yo sentía que a mí me querían como aburrir (Jineth, pág. 18).

Se puede apreciar, según la interpretación de Jineth, que las presiones, en vez de corregir el problema de la producción, lo complican puesto que las TLJ impiden la armonía en las relaciones laborales y fomentan la desconcentración y pérdida de enfoque. Las TLJ están relacionadas con la presión que emana de la dirección y con la imposición de metas a los supervisores.

(...) el supervisor, no pues ese señor me la tenía montada, ese señor a toda hora encima mío ahí –que vea ¿qué entonces qué? - pues otra cosa que yo también digo es que muchas veces cuando usted tiene ahí la presión a toda hora, usted sale a la calle es pensando en el supervisor, no pensando en venderle a la gente pensando –ay ojalá no me vayan a regañar hoy, ay ojalá no me vaya a blanquear hoy (Jineth, pág. 18).

Para el caso de Jineth, la categoría de TLJ tiene relación con casi todas las variables, puesto que, como se mencionó, la experiencia de Jineth estuvo marcada por todo tipo de presiones y tensiones. Las variables más importantes en esta categoría son: Drive System y Rotación Laboral.

Categoría Tensiones Laborales Laterales (TLL)

Esta categoría agrupa toda información que refiere a discusiones, peleas y enfrentamientos de orden lateral, es decir, que involucran a trabajadores pares o compañeros de trabajo.

En la información recogida se aprecia que existe una disparidad entre capacitación y realidad, por un lado, en la etapa de capacitación los vendedores sostienen buenas relaciones e incluso la empresa los orienta hacia el trabajo en equipo, sin embargo, cuando los vendedores son enviados a terreno y empiezan a ponerse en funcionamiento las metas, las presiones, el control y los incentivos, los vendedores empiezan a competir entre sí para poder vender y cumplir con los topes.

[...] Hay muchas cosas que a uno no le enseñan, pero cuando una ya está allá sola, que usted se ve allá con el uniforme tiene que empezar a vender, y vender como sea y cumplir con las metas como sea, pues ya uno obviamente empieza a despertar como esa malicia (...) cuando ya nos tiraron al campo (...) había compañeros que pa enganchar al cliente pa (...) hablaban mal de los otros y todo pa tener el cliente allí, después de que le firmen de que uno venda ya está. (Jineth, pág. 14).

Según la información sistematizada, las tensiones laterales están relacionadas con: en primer lugar está la flexibilidad laboral, la cual permite a los trabajadores organizar su propio plan de trabajo con estrategias deshonestas las cuales causan tensión entre compañeros, en segundo lugar está la presión de los mandos medios que obliga a vendedores a descargar dicha presión en sus compañeros, en tercer lugar, con la imposición de metas las cuales generan preocupación y angustia entre los vendedores que se ven obligados a pelear con sus compañeros para poder vender y salvarse de las TLJ, en cuarto lugar está el individualismo competitivo que genera peleas entre compañeros

[...] Entonces como a una le dicen como sea tiene que venderlo, eso hace que uno se ponga a pelear con los otros porque tengo que mirar como vendo más que él, o como vendo más que ella, entonces también esa pelea ahí, eso se presta ahí como pa tanta pelea, como pa tanto bochinche (...) cuando uno tiene compañeros de trabajo entonces es muy diferente cuando usted dice –vamos a vender esto entre todos- a

decir –usted tiene que vender tanto por su cuenta- entonces pues eso de los grupos de trabajo no son ni tan grupos, somos todos ahí vendiendo, ahí vamos a ver (Jineth, pág. 20).

La categoría TLL evidencia relación con las variables SIRA e Individualismo Competitivo. Jineth asocia los conflictos que se producen entre vendedores compañeros de trabajo, con las exigencias de la empresa de cumplir metas individuales. Reflexiona sobre la disparidad que existe entre la capacitación y la realidad; explica que en la empresa les exigen -realmente les aconsejan puesto que los intereses de la empresa se basan en la producción individual- trabajar en equipo. Sin embargo, las condiciones flexibles de administración de su propio tiempo y el trabajo individual, los obligan a trabajar en solitario y a preocuparse por intereses individuales que están asociados con la conservación del trabajo y la promoción interna del mercado de trabajo.

Variable Flexibilidad

Esta variable alude a toda información que refiera a la flexibilidad de los procesos de trabajo, ya sea flexibilidad externa o interna. La información recogida permite inferir que Jineth no estaba preparada para la flexibilidad laboral, sus prácticas de honestidad y su forma moral de proceder chocaban con los métodos y prácticas del mundo de las ventas.

Déjenme con mi fritanga que yo allí no tengo a nadie que me esté molestando, que me esté jodiendo todo el día, que me esté pidiendo a mí que tengo que vender 8 empanadas (...) de vez en cuando me ayuda una amiga, (...) y no tenemos que estar peleando, ni compitiendo ni nada (...) porque allá uno no hacía sino estresarse, todo el día de mal genio, todo el día peleando (Jineth, pág. 5).

Jineth declara no estar preparada para trabajar en las condiciones de flexibilidad con todas las presiones, incertidumbres y preocupaciones que ello implica. Jineth prefiere, más bien, una vida tranquila alejada de las competencias, los regaños, la presión y las metas o topes de ventas.

Variable Drive System

La variable de control directo alude a las actividades y estrategias ejercidas por la dirección hacia los vendedores, con fines de control laboral. La información recogida permite inferir que, durante la experiencia de Jineth en UNE, los mandos medios ejercían

el Drive System sobre Jineth a través de llamadas telefónicas que tenían como fin: controlar las acciones de la vendedora y ejercer presión sobre ella para aburrirla y obligarla a renunciar. “(...) pero igual también a toda hora que la estén llamando a una y también eso yo sentía que a mí me querían como aburrir” (pág. 18).

En las declaraciones de Jineth se aprecia que los mandos medios mantenían comunicación con los vendedores, aunque en este caso dicha comunicación está más relacionada con una tensión de tipo jerárquico, igual significa un método de control directo del supervisor sobre la vendedora.

Esta variable sostiene relación directa con las Tensiones Laborales Jerárquicas, pues, como se puede apreciar, las estrategias de control ejercidas por los mandos medios, tienen como segundo objetivo presionar a la vendedora para obligarla a renunciar. La variable Rotación Laboral también tiene relación con el Drive System en la medida en que la primera es utilizada a través de la segunda para ejercitar el poder de los mandos medios y para amenazar a Jineth constantemente.

Variable SIRA

Hace referencia a las disposiciones, estrategias, ascensos y premios que tiene la empresa con los vendedores para motivar su producción, en el sentido de Burawoy (1989) y para dividir a los trabajadores, en el sentido de Edwards (1986). La información da cuenta de un SIRA adoptado por la empresa para incentivar la producción de los vendedores y premiar a los trabajadores que se exigen cada día. “ya si luego –ah que tales muchachos comisionaron, tales muchachos pasaron los topes, pasaron las metas- entonces pues le regalaban a uno chaquetas, manillas, tablets, llaveros, cosas así, pues por haber comisionado” (pág. 19). La variable SIRA pertenece a la categoría de TLL, puesto que las comisiones, premios y promesas de movilidad en el trabajo llevan a los vendedores a competir y a sostener enfrentamientos y discusiones para producir más de manera individual.

Variable Individualismo Competitivo

Refiere a las conductas solitarias que adoptan los vendedores con la intención de competir con sus compañeros de trabajo, por la producción (ventas). En la información recogida se puede apreciar que el Individualismo competitivo empieza desde las inducciones, pues en esa etapa los vendedores reciben capacitación sobre estrategias de ventas, en las cuales aprenden a enganchar clientes con técnicas que a menudo resultan deshonestas.

(...) en las capacitaciones a una le enseñan primero eso de las estrategias de ventas (...) no le dicen así (...) – vea tiene que charlarle al cliente y tan- a uno no le dicen esas cosas, pero si a una le enseñan lo que yo le decía de los tips y todo, (...) le enseñaban a, a una con esa película (...) mire cómo es que una coge y engancha al cliente ¿sí? (...) Usted tiene que vender y para usted vender pues tiene que tener una estrategia, (...), tiene que ser vivo, (...) –vea usted tiene que ser vivo pa que venda y pa que enganche al cliente- (...) -usted tiene unas metas, tiene unos topes que tiene que cumplir- entonces ahí si hay ciertas digamos como artimañas, cosas así para, la mañita los truchitos pa uno vender, son estrategias de venta. (Jineth, pág. 13).

Este hecho es de conocimiento tanto de los mandos medios como de la dirección, sin embargo, no importan los medios siempre y cuando el objetivo, que es vender, se cumpla a cabalidad. Estas estrategias generan independencia en los vendedores los cuales deciden trabajar en solitario y les resulta más cómodo. Por otro lado, el individualismo competitivo obedece, también, a la flexibilidad funcional, la cual les otorga a los vendedores, facultades para diseñar y aplicar su propio plan de trabajo. En el caso de Jineth no está explícita esa declaración, pero de la información suministrada se puede inferir que la flexibilidad que practica UNE le permitía disponer de su tiempo y crear sus propios horarios, hecho que no se practicó, puesto que la situación vulnerable de Jineth en la empresa impedía que ajustara sus horarios, por el contrario, para poder mantener contentos a los supervisores, se despertaba cada mañana a producir y trabajaba todo el día hasta las 7 pm.

La variable Individualismo Competitivo está estrechamente relacionada con las tensiones laterales, puesto que las actuaciones solitarias fragmentan los equipos de trabajo y generan desacuerdos que terminan por traducirse en TLL.

Variable Rotación Laboral

Refiere a la cantidad de despidos y nuevas contrataciones que se hacen para cubrir dichos despidos. La información permite inferir que el trabajo de ventas en UNE experimenta alta rotación laboral en la medida en que los empleados que no producen las metas de la compañía son despedidos toda vez termina su periodo de prueba y en casos, como en Jineth, son hostigados y presionados para que renuncien antes de cumplir con dicho periodo.

(...) yo sabía que tampoco me iban a echar, porque yo estaba en el periodo de prueba, yo tenía que estar tres meses (...) a mí me querían como aburrir, querían que yo renunciara, porque eso si todo el tiempo me estaban era ahí como encima (Jineth, pág. 18).

La variable Rotación Laboral está contenida en la categoría TLJ toda vez que las amenazas de terminación de contrato eran utilizadas por los mandos medios para presionar a Jineth y obligarla a renunciar.

Variable Institucionalización del Conflicto

Alude a los procesos, estrategias y/o disposiciones que adopta la empresa para tratar las tensiones laborales y darles solución. No existe gran información que permita caracterizar esta variable. Sin embargo, el análisis de las declaraciones de Jineth permite inferir que dicha falta de información sobre la variable Institucionalización del conflicto tiene que ver con que los mandos medios siempre estuvieron interesados en aburrir a Jineth y obligarla a renunciar, hecho que supone que los mandos medios no proceden a mediar en los conflictos que experimentó Jineth, puesto que su interés principal era deshacerse de quien consideraban era una asesora que no les representaba ganancias.

Esta variable está contenida en la categoría de Flexibilidad laboral.

Variable Tercerización Laboral

Hace referencia al traslado de determinados procesos, funciones y/o tareas de un determinado proceso productivo a otras unidades económicas ajenas a la empresa inicial. En estos procesos de subcontratación de terceros, generalmente se subcontratan empresas

reclutadoras de personal las cuales seleccionan y capacitan a los vendedores. No existe información en las declaraciones de Jineth que permita hablar de esta variable.

Variable Indeterminación del Contrato

Hace referencia a los espacios o vacíos en las reglas del contrato, en los que no se especifican las tareas y actividades que deben realizar los vendedores en terreno.

La información permite inferir que los contratos de trabajo no explicitaban las actividades puntuales que debe seguir un vendedor para proceder en el campo de trabajo. No existe mucha información que permita caracterizar esta variable, sin embargo, se aprecia relación entre la categoría de Flexibilidad Laboral y la Indeterminación del Contrato, por lo cual, para los intereses de esta investigación, se dirá que la categoría de Flexibilidad Laboral contiene la variable Indeterminación del Contrato.

Comparación entre perspectivas

Hasta aquí se ha descrito el comportamiento de cada una de las categorías inductivas y sus respectivas variables, a continuación, se exponen los principales resultados y conclusiones sobre la relación entre las dos perspectivas.

Al hacer la comparación entre los resultados de la sistematización de sendas entrevistas, se encuentra un factor común en lo que tiene que ver con la organización de las categorías y sus variables; tanto en John como en Jineth la relación entre variables y categorías sigue un rumbo parecido, salvo algunas excepciones que a continuación se van a puntualizar.

Para la categoría de Flexibilidad Laboral se observa que en sendos casos contiene las variables de Flexibilidad, Institucionalización del conflicto e Indeterminación del contrato. Para las declaraciones de John, además, contiene las variables de Rotación Laboral y Tercerización Laboral. Sin embargo, en Jineth la variable Rotación Laboral hace parte de la categoría Tensiones Laborales Jerárquicas, esto debido, fundamentalmente, a que se puede apreciar, a menudo, que los mandos medios utilizaban

la rotación laboral como un medio para ejercer el control y presión sobre Jineth. Es decir, que utilizaban constantes amenazas de terminación de contrato (Ver ilustración 2).

Para Jineth, además, se puede apreciar que la variable Tercerización Laboral no está contenida en ninguna categoría, esto debido a que los relatos de la informante no presentan información que hable sobre esa variable. Mientras que, en John, la categoría de Flexibilidad Laboral se relaciona con la categoría de TLL, en Jineth se relaciona con las otras dos categorías. Esto permite inferir que, para el caso de Jineth, todos los elementos importantes de la estructura del trabajo, estaban atravesados por un ambiente de tensión e incertidumbre, una posición vulnerable de ataques y señalamientos que pretendían aburrirla y conducirla a tomar la decisión de renunciar.

Mientras que, para John, la Flexibilidad Laboral tiene relación con la variable Drive System, debido a que las relaciones flexibles suponen la existencia de estos SIRA, para Jineth no existe relación entre la categoría Flexibilidad Laboral y otras variables, salvo las contenidas dentro de la misma (Flexibilidad, Institucionalización del conflicto e indeterminación del contrato).

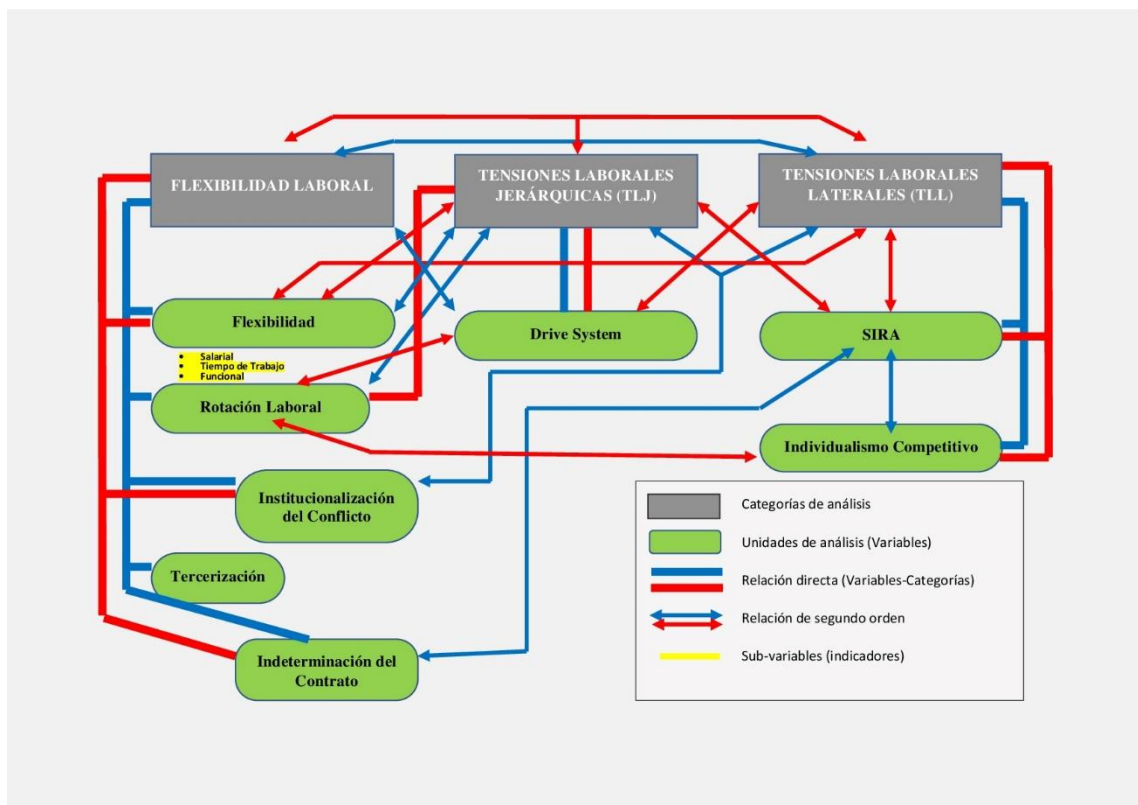
En lo referente a la categoría de Tensiones Laborales Jerárquicas (TLJ), se aprecia que en sendos casos contiene la variable Drive System, sin embargo, en Jineth, además, contiene la variable Rotación Laboral, por lo explicado anteriormente sobre el uso de la variable por los mandos medios como medio de presión. En sendos casos la categoría TLJ se relaciona con la variable Flexibilidad, debido a que, como se señaló anteriormente, los indicadores de flexibilidad (salarial, tiempo y funcional) producen TLJ. Para John, la variable Institucionalización del Conflicto puede producir TLJ, lo mismo que TLL en el sentido de que no existe un procedimiento formal de tratamiento de las tensiones laborales, esto lleva a que sean los supervisores los directamente encargados de solucionar dichas tensiones según sus propios criterios (ver ilustración 2).

Para el caso de Jineth, a diferencia de John, las TLJ tienen relación con el SIRA puesto que los mandos medios, presionan a Jineth toda vez que esta no se interesa por involucrarse en la variable SIRA.

En cuanto a la categoría TLL, se aprecia que en ambos casos contienen las variables SIRA e Individualismo Competitivo, pues ambos testimonios ratifican que los sistemas de premiación y de promoción interna del trabajo, producen conductas individualistas en

los vendedores las cuales derivan en problemas y discusiones entre compañeros. Sin embargo, mientras que, para John, en términos de relaciones de segundo orden, las TLL se relacionan únicamente con la variable Institucionalización del conflicto, para Jineth las TLL tienen relación con el Drive System y la Flexibilidad, esto debido a que los medios de control ejercidos por los mandos medios y en general las disposiciones flexibles de la estructura laboral, obligaban a Jineth a experimentar tensiones con sus compañeros (ver ilustración 2).

Ilustración 1.
Relación entre Categorías y Variables (Entrevistas)



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Esta investigación se propuso explicar los factores que en el contexto de la flexibilidad laboral producen conflictos entre un grupo de trabajadores de UNE telecomunicaciones. Para desarrollar el objetivo general se propuso en primer lugar, Explicar la relación entre el funcionamiento de UNE telecomunicaciones y las premisas de la flexibilidad laboral. En segundo lugar, describir los conflictos existentes en el grupo de trabajadores de UNE telecomunicaciones. En tercer lugar, analizar la relación entre los conflictos laborales en UNE con factores propios de la flexibilidad laboral y finalmente Corroborar los resultados a través de entrevistas a profundidad realizadas a dos informantes de la misma estrategia, el capítulo de Diseño Metodológico explica puntualmente las estrategias y técnicas utilizadas en el proceso.

Para desarrollar el primer objetivo específico y explicar por qué UNE puede considerarse una empresa que opera dentro de los lineamientos de la flexibilidad laboral se utilizaron tres estrategias:

- En primer lugar, se hizo un análisis de contenido, sobre un corpus de documentos institucionales de UNE con la intención de extraer las diferentes categorías de análisis en torno a la flexibilidad y los conflictos laborales.
- En segundo lugar, se hizo un análisis de contenido sobre la literatura especializada en Flexibilidad del Trabajo y en Conflictos laborales, con las mismas intenciones que el paso anterior.
- En tercer lugar, se hizo la relación entre las categorías extraídas de cada proceso y se analizaron los resultados a la luz de las teorías que se exponen en el marco teórico.

Los resultados permiten ver que se cumplió el objetivo, en la medida en que se pudo establecer relación directa entre los procedimientos de dirección utilizados por UNE y las variables de la flexibilidad laboral descritas en la teoría de las relaciones laborales. Se pudo demostrar que los procesos de subcontratación, de rotación de la mano de obra y del manejo del mercado interno del trabajo gestionados por UNE están estrechamente relacionados con las variables de Tercerización (Castells, 1996; Arancibia, 2011),

Rotación Laboral (Edwards, P. 1990) y Sistema de Incentivos Recompensas y Ascensos (Burawoy, M. 1989; Sennett, R. 2000; Edwards, R. 1986).

Para desarrollar el segundo objetivo específico y describir las tensiones en las relaciones de los trabajadores, se hizo un análisis de los datos recogidos durante la fase etnográfica (enero - diciembre de 2014), el procedimiento se especifica en el diseño metodológico.

Los resultados permitieron establecer que, en el contexto de flexibilidad descrito en el objetivo anterior, se presentan tensiones entre los vendedores, y entre los vendedores y supervisores. Las cuales se manifiestan en forma de discusiones, presiones, conflictos y señalamientos. Se pudo determinar que algunas de esas tensiones no se expresan en forma explícita o manifiesta, sino que yacen latentes en el ambiente laboral, pues algunos trabajadores almacenan sentimientos de rencor y desaprobación frente a algunos de sus compañeros.

Para desarrollar el tercer objetivo específico y analizar la forma en que se relacionaban los conflictos observados en el objetivo anterior con los procedimientos flexibles de la administración del trabajo, se hizo la relación entre categorías inductivas de la literatura de las relaciones laborales y el estado del arte, con las categorías inductivas de la etnografía y los documentos de UNE. El objetivo se cumplió, puesto que los resultados permitieron explicar la relación de causalidad entre las variables de la Flexibilidad Laboral y las tensiones que experimentan los trabajadores de UNE. Se identificaron conflictos de orden jerárquico que están atravesados por variables como el Drive System y la rotación laboral. también se identificaron tensiones de tipo lateral, que obedecen a la variable Individualismo competitivo la cual a su vez es generada por la variable SIRA.

Finalmente se aplicaron 2 entrevistas en profundidad a dos trabajadores de la misma estrategia de ventas. Se sistematizó la información y se compararon las respectivas categorías y variables, dando como resultado la corroboración de los 3 objetivos anteriores como se aprecia en la Ilustración 1. Las entrevistas, además, permitieron visibilizar la particularidad de cada proceso y de cada relación entre variables.

En mi opinión personal, es preciso señalar que, si bien los procesos de UNE están alineados con los factores propios de la Flexibilidad Laboral y estos producen y reproducen conflictos de tipo lateral que sustituyen las antiguas formas de antagonismo

estructurado, esa relación puede verse solo en casos específicos. Con esto quiero decir que no todos los vendedores de UNE experimentan las mismas tensiones en las mismas formas, algunos se mantienen dentro de las dinámicas grupales como el *Team Work* y no se dejan permear del individualismo competitivo, el cual considero la génesis del conflicto lateral. Sin embargo, considero que las dinámicas flexibles adoptadas por la empresa, son lo suficientemente sólidas para generar conflicto entre compañeros de trabajo. La mayoría de estos conflictos son de tipo latente y solo se pueden observar a través de métodos biográficos de análisis como la entrevista en profundidad y la historia de vida.

Bibliografía

- Andrade Herrera, E. (2000). *Análisis de la estructura organizacional y relaciones laborales en la empresa Icobandas s.a., estudio de caso. Tesis de grado*. Cali: Univalle.
- Arancibia Fernández, F. (2011). Flexibilidad Laboral: Elementos Teóricos-Conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales* CI(26), 39-55.
- Barrios Graziani, L. (2007). Conflicto y cooperación en el proceso de trabajo. *Espacios Públicos*, 10(20), 216-227. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67602011>
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva Modernidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Mas allá del dilema de los metodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción, los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Caplow, T. (1958). *Sociología del trabajo*. Madrid: Inst. Estudios Políticos.
- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI .
- Congreso de Colombia. (11 de julio de 1994). Ley 115. [Ley 142/94]. DO: 41.433.
- Coriat, B. (2000). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa Japonesa*. México: Siglo XXI.
- Coriat, B. (2001). *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI editores.
- Cuero Montenegro, Y. (2012). *Condiciones laborales de un grupo de mujeres obreras en un contexto de flexibilidad laboral. El caso de una planta maquiladora farmacéutica en Villa Rica Cauca. Monografía*. Cali: Universidad del Valle.
- De la Garza Toledo, M. (2010). *Hacia un concepto ampliado del trabajo*. Barcelona: Anthropos.
- Departamento Administrativo de Estadística Nacional DANE. (2011). *COLOMBIA - Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2011*. Obtenido de DANE.gov.co: http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/182
- Dithurbide Yanguas, G. (1999). Problemas en el análisis del conflicto laboral. En C. Castillo Mendoza, *Economía, organización y trabajo : un enfoque sociológico* (págs. 155-196). España: Pirámide . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2565>

- Durand, J. P. (2011). *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- EDATEL. (s.f.). *Nuestra Historia*. Obtenido de Edatel Telecomunicaciones: <https://www.edatel.com.co/nuestra-compania/informacion-corporativa/nuestra-historia>
- Edwards, P. (1990). *El Conflicto en el Trabajo: Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.
- Edwards, R., Gordon, D., & Reich, M. (1986). *Trabajo segmentado, trabajadores divididos*. Madrid: Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social.
- EPM. (s.f.). El Grupo EPM ajustó sus prácticas contables para la adopción de las NIIF. *EPM*. Obtenido de <http://www.epm.com.co/site/funcionarios/elGrupoEPMajust%C3%B3suspr%C3%A1cticascontablesaNIIF.aspx>
- EPM. (s.f.). *Historia*. Obtenido de EPM: <https://www.epm.com.co/site/home/institucional/historia>
- EPM, U. (1 de abril de 2014). UNE EPM TELECOMUNICACIONES Y SUS FILIALES ALCANZARON INGRESOS POR \$2,53 BILLONES DE PESOS EN 2013. *UNE EPM Sala de prensa*. Obtenido de <http://saladeprensa.une.com.co/index.php/videos/1299-une-epm-telecomunicaciones-y-sus-filiales-alcanzaron-ingresos-por-2-53-billones-de-pesos-en-2013>
- Espin López, J. V. (10 de diciembre de 2009). El análisis de contenido : una técnica para explorar y sistematizar información. *XXI: Revista de Educación*, 4, 95-105. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/1913>
- Espitia Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365>
- Fernández Nuñez, L. (7 de octubre de 2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí La Recerca*, 1-13. Obtenido de <http://www.ub.edu/ice/recerca/fitxes/fitxa7-cast.htm>
- Fundación EPM. (s.f.). *Nuestra historia*. Obtenido de Fundación EPM: <http://www.grupo-epm.com/site/fundacionepm/quienessomos/nuestrahistoria>
- Grupo EPM. (s.f.). *Por tí, estamos ahí*. www.epm.com.co. Obtenido de <https://www.epm.com.co/site/Portals/Descargas/Brochure/2017/index.html#features/3>
- Harrison, B. (1994a). *Lean and Mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. Londres: The Guilford Press.

- Harrison, B. (1994b). The Dark Side of Flexible Production. *National Productivity Review*, 479-501.
- Harvey, D. (2008). *La condición de la posmodernidad. investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hermanson, J., & De la Garza Toledo, E. (2005). El Corporativismo y las nuevas luchas en las maquilas de México: El papel de las redes internacionales de apoyo. En E. De la Garza Toledo, *Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina* (págs. 181-212). Buenos Aires: CLACSO.
- Hernández, C., & Nava, Y. (2012). Subcontratación: relación laboral encubierta. *Telos*, 1(3), 333-35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99324907007.pdf>
- Lash, S., & Urry, J. (1998). *Economías de signos y espacios. Sobre el capitalismo de la posorganización*. Buenos Aires: Amorrortu.
- López, J. C. (2005). La génesis de Empresas Públicas de Medellín: El camino de la autonomía. *Letras Jurídicas*, 10(1). Obtenido de Universidad EAFIT.
- Millán Villanueva, A., Montoya Restrepo, I., & Montoya Restrepo, L. (2015). Análisis de las decisiones estratégicas: Caso UNE EPM Telecomunicaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII(1), 267-287. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90933063015.pdf>
- MILLICOM. (s.f.). *Our History*. Obtenido de [millicom.com: https://www.millicom.com/who-we-are/our-history/](https://www.millicom.com/who-we-are/our-history/)
- Morgado Valenzuela, E. (1999). Las reformas laborales y su impacto en el funcionamiento del mercado de trabajo. *Reformas económicas*(32), 1-37. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7484-reformas-laborales-su-impacto-funcionamiento-mercado-trabajo-chile>
- Muñoz Flores, M. (2012). *La flexibilidad laboral y su impacto en la configuración de subjetividades*. Santiago de Chile: Fundación Rosa Luxemburgo FRL - Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz.
- Palacios, J. A., & Marengo, J. R. (1997). *Flexibilidad laboral y retiro voluntario*. Argentina: Ediciones Cuyo.
- Sala de Prensa UNE. (26 de agosto de 2015). *Se cumple el primer año de integración entre Tigo y UNE*. Obtenido de Sala de Prensa TigoUNE: <http://saladeprensa.une.com.co/index.php/teline-v-videos/74-boletines-tigoune/622-se-cumple-el-primer-ano-de-integracion-entre-tigo-y-une>
- Sampieri Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Sánchez, D., Lis, P., & Herrera, J. (2012). *Estudio del sector Telecomunicaciones en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio. Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estu

dios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/EstudiosectorialTel
ecomunicaciones.pdf

- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO.
- Sennett, R. (2000). *La Corrosión del Carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sindicato de Industria de los Trabajadores Profesionales de las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, Complementarios y Conexos, SINPRO. (sf). *Todos los días perdemos una parte de UNE*. Obtenido de SINPRO: <http://sinpro.org.co/noticias-1/645-todos-los-dias-perdemos-una-parte-de-une.html>
- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- TigoUNE. (sf). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de Integración Tigo-UNE: <http://www.tigo-une.com/somosunocontigo/preguntas-frecuentes/>
- UNE, C. D. (sf.). *TIGO UNE*. Obtenido de <http://tigo-une.com/compliancetigoune/wp-content/pdf/codigo-de-etica.pdf>
- Unidad de Negocios Estratégicos UNE. (2014). *Informe de gestión y sostenibilidad 2014*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/0024534345e0f451a092c>
- Valles Martínez, M. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid: Síntesis.
- Villegas Botero, L. J. (sf). Los servicios públicos en Medellín: Las empresas públicas, un modelo de calidad para las ciudades colombianas. *Credencial Historia*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-70>