



**Raquel Cecilia Muñoz Cruz**

Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad  
Iztapalapa (México)

Correo electrónico: racemuz1610@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7366-863X>

Recibido: 30 de enero de 2023

Aceptado: 10 de abril de 2023

Fecha de publicación: 1 de noviembre de  
2023.



Esta obra está bajo una licencia internacional  
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: [https://zenodo.org/doi/10.5281/  
zenodo.10058308](https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10058308)

Sección: *Dossier*



## Configuración de control del proceso de trabajo de la maquila de nóminas

### Resumen

El siguiente artículo tuvo como objetivo analizar la configuración de control que se deriva de la subcontratación y *outsourcing* laboral, teniendo en cuenta los diferentes actores involucrados en este tipo de estrategias, y que se observa a partir de analizar a la configuración sociotécnica. Para lograr el objetivo, se adoptó la propuesta teórica-metodológica postulada por el sociólogo Enrique de la Garza, denominada *configuracionismo latinoamericano*, la cual incorpora la discusión sobre la subjetividad como mediación entre las presiones estructurales y la definición de espacios de acción viable. La investigación se realizó en dos organizaciones contratistas dedicadas a proveer servicios de maquila de nóminas en la Ciudad de México. Se obtuvo como resultado una Configuración de Control Ampliado por parte de los clientes que inciden en el proceso productivo y en la subjetividad del trabajador subcontratado, incluso más que los propios jefes directos.

**Palabras clave:** *configuracionismo, outsourcing, relaciones de poder.*

### Payroll work process control configuration

#### Abstract

*The objective of the following chapter was to analyze the control in Labor Subcontracting and Outsourcing, taking into account the different actors involved in this type of strategy, and which are observed from analyzing the socio-technical configuration. To achieve the objective, the theoretical-*

*methodological proposal postulated by the sociologist Enrique de la Garza called Latin American Configurationism was adopted, which incorporates the discussion on subjectivity as a mediation between structural pressures and the definition of viable action spaces. The investigation was carried out in two contractor organizations dedicated to providing payroll maquila services in Mexico City. Resulting in a Configuration of Expanded Control by the clients that affect the production process and the subjectivity of the subcontracted worker more than the direct bosses themselves.*

**Keywords:** *configurationism, outsourcing, power relations.*

## Introducción

En el siglo XXI, el mundo está expuesto a constantes transformaciones que operan con gran velocidad y turbulencia. Las organizaciones están sometidas a la competencia del libre mercado, por lo que sus estrategias actuales buscan flexibilizarse con el propósito de disminuir sus costos, específicamente de la mano de obra, considerada como la mayor carga, y al eliminarla buscan aligerar la organización. Es en este contexto donde la relación bilateral patrón-trabajador se vuelve más costosa y en la cual se recurre a estrategias flexibles de contratación de personal. Entre estas estrategias se encuentran la subcontratación y *outsourcing* laboral, que se han convertido en prácticas recurrentes en las organizaciones.

Por una parte, la subcontratación es la unidad económica (organización contratista) con

trabajadores a su mando que realiza tareas para otra organización (organización cliente), sea dentro de las instalaciones de esta última o en sus propias instalaciones. Por otra parte, el *outsourcing* se refiere a la práctica de suministrar trabajadores que se desempeñen en las instalaciones y que estén al mando del personal de la empresa cliente, así como a la forma y condiciones de contratación de los trabajadores subcontratados (De la Garza, 2012). Se habla de una triangulación (en su forma básica) donde la organización cliente transfiere las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas u operaciones específicas a una organización contratista externa que se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados.

En palabras de Ugarte (2006), en la subcontratación se darán relaciones laborales triangulares que se refieren a aquellas relaciones en que comparecen tres partes en una misma situación jurídica: dos empresas que se vinculan para la prestación de servicios comerciales entre ambas, y el trabajador que en la prestación de servicios subordinados queda posicionado entre ambas. En otras palabras, entre la organización contratista y el trabajador se da una relación laboral formal; una relación mercantil, de servicios, entre la organización contratista y la organización cliente; y una relación ampliada entre el trabajador y la empresa cliente.

En esta triangulación o tercerización, la subcontratación es analizada como un trabajo no clásico (de servicios), interactivo, que implica la participación interesada o circunstancial de diversos actores, como pueden ser los clientes en el proceso

productivo del servicio y que también pueden ejercer diferentes manifestaciones de control, de los cuales se desprenden intercambios simbólicos entre éstos y el trabajador, que influyen en su subjetividad (De la Garza, 2013).

En México, este tipo de prácticas comenzó a hacerse común a partir de 1960, en actividades como limpieza, vigilancia o servicios, y gradualmente fue ocupando otras áreas como relaciones públicas, reclutamiento y selección de personal, sistemas de información, maquila de nóminas, entre otras (López, 2009). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del 2004 al 2014 el modelo de subcontratación prácticamente se duplicó de 8.6% a 16.6%, siendo el comercio el que ocupó 33.5% de personal subcontratado. En el sector manufacturero estuvo 25.9% y 13.2% en otras actividades. En 2016, México ocupaba el quinto lugar en la industria de la subcontratación en América Latina. De 900 empresas que en promedio ofrecían estos servicios, sólo 100 tenían registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y, de éstas, sólo 40 pagaban impuestos, de las cuales, sólo 20 cumplieron con los estándares establecidos por la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH). En términos monetarios, el mercado de subcontratación en México tuvo un equivalente de 4,400 millones de dólares (70,000 millones de pesos mexicanos) en 2016 (Del Pilar, 2016). Para 2019, se estimaron aproximadamente 5 millones de trabajadores subcontratados en el país, teniendo un incremento del 37% respecto al 2014 (INEGI, 2019).

Para algunos autores, la subcontratación es una estrategia de flexibilidad en la cual se observan

mayormente salarios sujetos al trabajo temporal, pago por hora, ausencia de jornadas precisas, falta de prestaciones, falta de seguridad social, ausencia de pensiones y la evasión de relaciones laborales directas (De la Garza, 2013), lo que lleva a una ambigüedad en la relación de trabajo, que incrementa la vulnerabilidad de los trabajadores por falta de una regulación apropiada (Kurczyn y Zavala, 2012). Además, puede utilizarse como práctica de evasión fiscal, por lo que en 2020 el presidente Andrés Manuel López Obrador dio a conocer su propuesta de la reforma a la subcontratación, la cual planteaba la prohibición de la subcontratación de personal, y la regulación de servicios especializados que no formen parte del objeto social.

El 1 de septiembre del 2021 entró en vigor la reforma a la subcontratación en México, la cual prohíbe la subcontratación de personal, es decir, ninguna organización contratista puede poner a trabajadores propios a laborar en beneficio de otra organización. Lo que sí permite la nueva reforma es la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de una organización. Esta reforma también implicó la modificación de siete leyes: la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2022), la Ley del Seguro Social (LSS, 2022), la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LIFNVT, 2022), el Código Fiscal de la Federación (CFF, 2022), la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR, 2022), la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA, 2022) y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE, 2022).

Si bien estas estrategias ya han sido prohibidas en México, la realidad es que muchas de ellas siguen operando de manera clandestina o realizaron su inscripción en el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE), padrón a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), para cumplir con las obligaciones en materia fiscal. Sin embargo, al interior de las organizaciones, se siguen dando condiciones que buscan una mayor flexibilización de los procesos de trabajo y reducción de costos, a costa de la desregulación de las relaciones de trabajo, de la desarticulación de los sindicatos (Echeverría, 2010), de las malas condiciones laborales (De la Garza, 2013) y del fuerte control dentro del proceso productivo (Arciniega, 2016). Es en este último punto en el que se hace énfasis, ya que en la subcontratación el control ejercido al trabajador se dará por medio de las dos organizaciones (la contratista y la cliente), lo cual responde a un control que se amplía a otros actores y permea el proceso productivo del trabajador. No sólo se pueden encontrar condiciones laborales precarias, sino una dinámica que controla al trabajador e influye en su subjetividad y sus acciones.

De la Garza (2010) comenta que las formas de control implican ciertas interacciones igualitarias o jerárquicas. Estas interacciones ponen en juego símbolos, y sus intercambios o negociaciones implican reglas formales e informales en relaciones con determinadas estructuras. El control, por lo tanto, puede ayudar a explicar una realidad laboral que considera como objeto de explicación procesos laborales heterogéneos, donde las relaciones

sociales de trabajo pueden ser múltiples, en los cuales no existe una definición específica o única de los actores con respecto a quién detenta el control y, lo que es más importante, en los que ni siquiera tenga que establecerse como necesario el que dicho control se limite al aspecto del proceso de trabajo, sino que tenga que ver en mayor medida con la intención de controlar otros aspectos relacionados con ello, como puede ser la tecnología.

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

Al respecto, el presente artículo tuvo como objetivo analizar la configuración de control que se desprende y se genera en la subcontratación y *outsourcing* laboral en el proceso productivo de maquila de nóminas, cuestionando el significado que le da el trabajador subcontratado al ubicarse en medio de dos jefes: ¿quién ejerce más control sobre él?, ¿por qué?, y ¿qué implicaciones genera esto en la subjetividad del trabajador? Para plantear estas

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

Para responder a estas preguntas y atender el objetivo principal, se adoptó la propuesta teórica-metodológica del *configuracionismo latinoamericano* de Enrique de la Garza (2018), la cual reconstruye la realidad, y parte de una concepción marxista de una realidad en constante transformación, donde el camino de la construcción de conocimiento no sería el de la prueba de las hipótesis, sino la reconstrucción de la totalidad concreta al objeto. Ésta se traduce como una construcción de configuraciones, donde el concepto de configuración es entendido como una red de características o de propiedades del objeto que se relacionan y se extraen de la realidad (De la Garza, 2010).

Esta guía heurística incorpora la discusión sobre la subjetividad de los actores como mediación entre las presiones estructurales y la definición de espacios donde los sujetos encuentran posibilidades para la acción viable (De la Garza, 2018). Los niveles estructurales, al presionar a los sujetos pasan por el aparato de construir significados, o subjetividad, para convertirse o no en acciones. De esta manera, la construcción puede ir de un énfasis

en la configuración estructural a otra con énfasis en lo subjetivo, lo que implica la identificación de códigos subjetivos procedentes de la cultura. Estos códigos pueden ser de orden cognitivo, emocional, estético, moral y vincularse unos con otros.

Se habla entonces de una configuración subjetiva, donde la subjetividad es en su forma sintética el proceso de dar sentido a una situación concreta y decidir su acción. Esta acción está envuelta de significado, por el hecho de que los sujetos requieren del entendimiento para interactuar, pero la acción también es poder de convencer, engañar e influir, así como de vencer, ganar, dominar, apoderarse y colonizar, en función reproductiva o productiva (De la Garza, 2003). Es decir, el trabajador da sentido a sus acciones, permeadas por las relaciones de poder y control, y con esto generan nuevos significados tanto en la organización como en el trabajo mismo (Hérendez, 2016). Desde este enfoque, la realidad no capta a cada uno por aparte, sino que lo hace desde las articulaciones entre ellos; articulaciones sólo captables en proceso (De la Garza, 2001). La configuración acepta las contradicciones, ambigüedades, incertidumbres, paradojas, incoherencias o relaciones débiles entre sus dimensiones. Además, otorga un papel central a los sujetos en la definición de la direccionalidad de los procesos configuradores (De la Garza, 2006).

La investigación se realizó en dos organizaciones contratistas de la Ciudad de México dedicadas a prestar servicios de maquila de nóminas a diversas organizaciones clientes. Para determinar la configuración de control que permea a la subcontratación y *outsourcing*, los conceptos

ordenadores que se analizaron fueron el poder y el control, la cultura, la subjetividad y la identidad. Se realizaron entrevistas semiestructuradas entre 2018 y 2020 a trabajadores, supervisores y técnicos; se analizaron documentos como contratos individuales de trabajo, contratos por asimilados, finiquitos, talones de pago y el reglamento interno; además, se realizó observación no participante. Esto permitió definir la configuración sociotécnica (nivel tecnológico, gestión de la mano de obra, organización del trabajo, tipos de relaciones y condiciones laborales, perfil de la mano de obra y culturas del trabajo), lo cual contribuyó a desentrañar las presiones estructurales, la subjetividad y las acciones que configuran el control.

En el presente artículo se consideran tres apartados: en el primero se teoriza el control, desde la administración científica hasta el concepto de control ampliado de trabajo, con el objeto de adoptar este último para analizar y explicar el control dentro de la subcontratación laboral; en el segundo se desarrolla la configuración de control, en el proceso de trabajo en la subcontratación de maquila de nóminas, observada a partir de la configuración sociotécnica; y, para finalizar, en la reflexión a modo de conclusión se presenta la configuración subjetiva derivada de la configuración de control.

### Debates en torno al control

El control dentro de las organizaciones ha estado presente desde que éstas existen. De acuerdo con Clegg y Hardy (1996), el poder y el control son vistos como parte de un fenómeno normal y necesario para el orden organizacional. Implícitamente

denota una obediencia *per se* en las prácticas organizacionales y la identificación como proceso impuesto. De esta forma, se observa al individuo bajo dos concepciones: 1) el individuo que domina y controla bajo su rango en la posición jerárquica que ostenta por su conocimiento y 2) el otro que obedece porque así debe ser. Al existir en todos los niveles organizacionales, es lógico pensar que estará implícito en la generación de significados que definirán parte de la subjetividad del trabajador.

En la administración científica, el control tuvo como objetivo incrementar la eficiencia en las empresas al racionalizar las operaciones y sistematizar los procesos elementales en la fábrica. En el taylorismo, se ejercía por medio de la descomposición del trabajo en actividades simples, estableciendo en qué forma, en qué cantidad y en qué tiempos se debía realizar la actividad, mediante la incorporación del cronómetro y el estudio de tiempos y movimientos. Con esto se pretendía la eliminación del desperdicio del esfuerzo del trabajador, una mayor especialización de las actividades, la eficiencia en la producción y una forma de organización basada en el control en los procesos de trabajo por parte de la gerencia (Mouzelis, 1975).

En el fordismo, se intensifica aún más el trabajo y se consolida el control total de los modos operarios. Gracias a la cadena de montaje que era la que marcaba el ritmo y el control, no existían tiempos muertos, puesto que la producción era constante. De esta forma, la administración científica es un ejemplo claro del control en los modos de producción y del trabajador (Piñero, 2004). Sin embargo, es



evidente que con el paso del tiempo este control total se vería afectado por las resistencias de los mismos trabajadores a las condiciones laborales, la importancia de las relaciones informales y la motivación en el trabajo, que se convierten en una nueva forma de control.

Con Fayol (1949) surge el concepto de control en el proceso administrativo, que inicia con la planeación y finaliza con el control. Para este autor, el control consistía en verificar si todo ocurría de conformidad con el plan adoptado, con la instrucción dada y con los principios establecidos. El control tiene por objeto identificar debilidades y errores, de manera que sean rectificadas, y evitar que se repitan en el futuro. Es un control que opera en todo: personas, cosas y acciones (citado en Parker y Ritson, 2011). Es una visión funcionalista y pragmática basada principalmente en la contabilidad y el control de gestión.

En la burocracia, el eje de la organización era el control del proceso de trabajo dado por la estructura jerárquica, donde existe una formalización para dirigir las tareas, junto con un poder institucionalizado, con el fin de imponer su cumplimiento, a través del establecimiento de normas y reglamentos laborales con alto grado de rigidez, rutinas, planeación y de la especialización de un modelo capitalista de organización (Edwards, 1983). Weber define el control burocrático como un sistema de control basado en la racionalidad y en la regla para el logro de los fines, como lo expone Mouzelis (1975, p. 46), se trata de "reglas que tratan de regular la estructura y proceso totales de la organización en razón tan solo del conocimiento

técnico y para lograr el máximo de eficacia".

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

La estructura de control tiene como propósito fomentar que las personas exhiban una conducta funcional en las organizaciones. Sin embargo, en la medida en que las formas de control sean más coercitivas, se incrementa la posibilidad de un conflicto en el trabajo. El mejor mecanismo de control es, entonces, aquel que se basa en el consenso y la aceptación de las medidas, dentro del proceso productivo donde trabajadores y dirección se coordinan cotidianamente (Burawoy, 1989). Lo dicho por este autor le otorga un peso imprescindible al aspecto subjetivo para explicar la dinámica de la organización del trabajo, en la cual los trabajadores también tienen la posibilidad de actuar y de oponerse a las medidas, de tal forma que su resistencia haga surgir el conflicto, y con éste la disposición de la negociación en el lugar de trabajo. Esto no indica que no existan regularidades, normas

y procedimientos que seguir de manera obligatoria, y que la falta de su cumplimiento origine sanciones en las que incluso los propios trabajadores estén de acuerdo. Esta situación permitiría el establecimiento de tendencias específicas de control que son reconocidas y validadas tanto por los trabajadores como por la dirección de la organización. De acuerdo con Edwards (1983),

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

Edwards (1983) comenta que el sistema de control coordina tres elementos: la dirección, la evaluación y la disciplina. Además, de acuerdo con diferentes momentos de su desarrollo, existen tres formas particulares de control: el simple, el técnico (control directo dentro del proceso operativo de producción, por ejemplo, con la cadena de montaje) y el burocrático, el cual se basa en el principio de insertar el control dentro de la estructura y la institucionalización del poder jerárquico.

Hasta este momento, el control es visualizado por estos autores como propósito para alcanzar las metas de la organización. Es utilizado en un sentido mecanicista donde el control lo efectúan los supervisores hacia los subordinados, de acuerdo al cumplimiento de los fines u objetivos establecidos y

como forma de tener medidas cuantificables como evidencia del desempeño del personal (control por resultados). Aunque se observa en Burawoy (1989) un avance fundamental en relación a dar cuenta del elemento subjetivo como aquel que media las directrices del proceso productivo y la acción de los sujetos, queda un vacío importante para lograr observar a detalle su contenido integral. Por lo menos, hace falta distinguir la manera en que los sujetos construyen el sentido de su actividad laboral cotidiana, la forma en que significan la mayor o menor condición de control al que se encuentran subordinados, el grado de autocontrol que pueden poseer, y cómo todo esto impacta en la conformación de la subjetividad con relación al proceso de trabajo.

En la subcontratación laboral se habla de una tercerización de las relaciones: aumentan los actores que influyen en el proceso de trabajo. En este sentido, el tipo de control que explicaría mejor esto es el control ampliado, que implica la presencia del cliente, el cual puede inferir en el control ejercido. Interviene, además, en la subjetividad, en las acciones e interacciones entre los sujetos que pueden tener una estrategia de control y que pueden negociar si se impusieran resistencias. También, involucra la forma específica en la que debe ser ejecutado el trabajo, ya sea impuesta o negociada (De la Garza, 2011a). De esta forma, las subjetividades de los actores involucrados dependerán de las acciones e interacciones, de acuerdo a la subjetividad particular de cada uno (De la Garza, 2011b).

De lo dicho hasta aquí sobre el control, podemos extraer algunas afirmaciones sobre este concepto. Ante la necesidad de control pueden



surgir estructuras, tales como reglas y leyes que lo institucionalizan. Además, el establecimiento de ciertos valores asociados al correcto ejercicio del trabajo y los incentivos para su desarrollo son también formas de control. Son de relevancia las resistencias que ejercen los trabajadores, ya que éstas influyen en el propio control. Es decir, a pesar de que exista un control, siempre habrá un espacio de posibilidades de acción para los sujetos; mientras que el conflicto en el trabajo puede darse también entre los trabajadores o con los clientes.

Por lo anterior, en el presente trabajo se adoptó una concepción sobre el poder, el control y su ejercicio. En primer lugar, se consideró la importancia de las estructuras en el ordenamiento de ciertas posiciones sociales objetivas que influyen en la conformación y definición de relaciones sociales asimétricas; en segundo lugar, dichas estructuras, al ordenar y limitar la acción de los sujetos, no lo determinan de forma absoluta, sino que le establecen un espacio de posibilidades en el que el sujeto, de manera objetiva, puede actuar con relación al poder y el control, además de que le ofrece opciones para su ejercicio (De la Garza, 2018). De esta forma, el control se puede analizar no sólo de manera funcionalista, sino como aquello que desprende significados en torno a la subjetividad del trabajador, que hará reflexionar en cuanto a una realidad concreta.

### **Organización del trabajo como forma de control en la maquila de nóminas**

El trabajo no clásico que nos ocupa incluye una concepción amplia del trabajo, que implica la

participación de otros actores en el proceso productivo, como el cliente, en la cual lo que se vende no es la interacción, aunque sí forma parte del proceso productivo (De la Garza, 2017). En esta interacción existe un control sobre los trabajadores por parte de los otros actores, que no excluye el control directo sobre el trabajo ejercido por la gerencia. Esta dinámica crea intercambios simbólicos que repercuten en la subjetividad de los actores involucrados, lo que da paso al conflicto y a las resistencias. Es decir, el trabajador se encuentra sujeto al control ejercido por sus supervisores y al mismo tiempo al control ejercido por el cliente.

En consecuencia, surge la pregunta ¿de qué maneras se ejerce el control en el proceso de trabajo, al haber una variedad de actores en la subcontratación y outsourcing de la maquila de nóminas?, sabiendo que estos actores pueden utilizar distintas formas de control. Es la configuración sociotécnica la que permite identificar los diferentes tipos de control que se ejercen en el proceso productivo de la maquila de nóminas, los cuales se describen a continuación:

- **El control por supervisión directa** se da a través de la presencia física de los supervisores que están a cargo de cada uno de los grupos de trabajo, al vigilar de manera unilateral a sus subordinados a su cargo en el cumplimiento de las políticas y reglamentos internos de la organización (puntualidad, vestimenta, asistencia, permisos, lugar de trabajo, atención de los clientes), al supervisar los procesos realizados en la generación de

la nueva información (cálculo de nómina, ingreso de altas, bajas y modificaciones de salario, aguinaldos, elaboración de SUA (IMSS), emisión de vales de despensa, cálculos de FONACOT y PTU), al evaluar el desempeño del trabajador y al asignar el número de clientes (empresas clientes) que cada uno tendrá a su cargo. Además, el supervisor está facultado para sancionar a los trabajadores de acuerdo a la gravedad de la falta, por medio de llamadas de atención por errores menores en la información, hasta actas administrativas y despidos por faltas mayores como robos, ausencias prolongadas, o pérdidas monetarias grandes en los cálculos realizados. Así también, ejercen un control interno al evaluar el desempeño de los empleados para determinar si merece o no administrar clientes con nóminas grandes (números grandes de trabajadores), ya que entre más grande sea la nómina que generen pueden acceder a un bono extra (Síntesis de entrevistas a trabajadores subcontratados, 2018-2019).

- **El control técnico** es un control previamente planeado que conlleva el diseño de los procesos internos entre el supervisor y sus subordinados como medio de respaldo y evidencia de los acuerdos con los clientes. Esto implica que, una vez que el trabajador termina de generar la nueva información correspondiente a los cálculos de nómina solicitados, la información se envía al supervisor mediante un correo

electrónico que notifique que se ha concluido con el requerimiento en determinado momento. El supervisor lo revisa antes de ser enviado al cliente y, una vez que tiene el visto bueno de éste, se envía al cliente por medio de otro correo electrónico con copia al supervisor para notificar la hora y la entrega de la información. Lo anterior denota un control computarizado que monitorea y evalúa el desempeño de los trabajadores, pues registra la hora, el día y la información enviada para corroborar el cumplimiento en tiempo y forma de los requerimientos solicitados por parte de los clientes, y presiona al trabajador para cumplir con los tiempos impuestos.

De hecho, se monitorea a los trabajadores por medio de su credencial de empleado, la cual tienen que escanear cada que salen y entran del establecimiento, cuantificando el número de veces que lo hacen. Otra de las formas en las que se manifiesta el control técnico es el sistema que utilizan para generar la nueva información, ya que éste está diseñado para estandarizar los procesos, de manera que el trabajador sólo alimenta el programa con la información que le pide y acciona los comandos para que ésta se genere, sin posibilidad de manipular el sistema cada que falla (lo cual sucede constantemente), pues deben solicitar la asistencia técnica para solucionar el desperfecto, aunque ellos lo puedan realizar. Estas condiciones implican desfases en la programación por los tiempos de espera.

- **El control burocrático** se rige por reglas internas que postulan los parámetros clave de lo que se “debe hacer” para realizar la actividad productiva y, por lo tanto, lo que debe ser objeto de control, como la estandarización de los procesos, la definición de las tareas en correspondencia con los requerimientos de los clientes, el “visto bueno” del supervisor en la información generada, los procedimientos que se deben seguir en las aplicaciones informáticas, así como el trato que se debe tener en la interacción con los clientes. No obstante, aunque estas reglas tienen un carácter formal, algunas de ellas son más o menos flexibles y pueden ser negociadas o transgredidas, pues, aunque sean reglas establecidas que producen cierto control sobre el trabajador, no impiden la capacidad de acción y resistencia por parte de los subordinados. Un ejemplo de esto son las negociaciones que se hacen entre trabajadores y clientes cuando la información no se entrega en el tiempo acordado y se prorroga, o cuando se tiene que salir de la estandarización de los procesos porque algún cliente pide una solicitud especial en la información.
- **El control subjetivo** se efectúa por medio de la conformación de los grupos de trabajo, los cuales tienen como funciones primordiales apoyar a los miembros del grupo con la gestión de sus clientes si se presentara alguna ausencia del trabajador a cargo de la información que se deba entregar, y compartir los conocimientos que adquieren en el proceso de trabajo y en la resolución de problemas. Si bien cada miembro del grupo es responsable de administrar un número determinado de clientes, el grupo está obligado a conocer los clientes que gestiona cada miembro del grupo y sus compromisos, es decir, si se diera la baja de un trabajador subcontratado, los procesos a su cargo son concluidos por sus compañeros.  
El grupo de trabajo se vuelve una forma de control interna. Sin embargo, el punto central del control subjetivo aparece cuando al interior de estos grupos se dan relaciones sociales afectivas que contribuyen a que se desarrolle un mayor compromiso, lo cual beneficia la productividad a nivel grupal. Por lo tanto, la conformación de los grupos de trabajo se realiza intentando preservar las relaciones entre compañeros que eleven la eficacia y permitan cumplir con los compromisos. De esta forma, los lazos sociales que entablan los trabajadores, en su mayoría jóvenes, son la razón de que permanezcan en un empleo subcontratado que se caracteriza por una intensificación de trabajo, jornadas flexibles y malas condiciones laborales.
- **El control ampliado** involucra al cliente, es sin duda el que influye en gran medida en los trabajadores subcontratados al permear también en los otros tipos de control. La actividad que ejecutan los trabajadores pasa por tres momentos principalmente: i) cuando se obtiene la información inicial que será procesada, ii) cuando se genera la nueva información, y iii) cuando se entrega el resultado de la nueva

información (nómina) a los clientes. Esto no es posible sin la interacción con el cliente, que es quien proporciona la información de inicio de forma previa (el listado de sus trabajadores, bajas, altas, aumentos de sueldo, bonos, prestaciones, etc.) para ser codificada y obtener la nueva información. Para que esto suceda, los trabajadores se comunican con sus clientes al inicio de cada periodo para acordar un "calendario de incidencias", el cual contiene la información que debe de ser generada y la fecha de cada entrega, tanto de la información de inicio del cliente como de la información final del trabajador en ese periodo. Deben tomarse en consideración las aplicaciones informáticas de portales como el IMSS, que fija tiempos y fechas para determinados procesos como son las altas, bajas y modificaciones de sueldo que se tienen que reportar los primeros cinco días hábiles a la fecha de la incidencia, y las cuotas obrero-patronales que deben efectuarse el día 17 de cada mes, de lo contrario el IMSS le genera una multa a la empresa cliente, que son cobradas a las organizaciones contratistas si los trabajadores no cumplen con los tiempos y procesos.

De esta manera, cada uno de los clientes entrega la información inicial a los ejecutivos de nómina para poder generar la nueva información (entre ellos la nómina). No obstante, la información que proporcionan los clientes la mayoría de las veces está incompleta, no tiene orden, no está actualizada o contiene errores. Esto provoca que los trabajadores tengan que ordenar y actualizar la información antes de

procesarla y acatar los tiempos de los clientes, que nunca son eficaces en el envío de la información inicial, así como el de los clientes que tienen que mandar las actualizaciones de la información.

A pesar de la programación que haga el trabajador de acuerdo con las fechas del "calendario de incidencias", en la práctica, el cliente solicita de manera informal requerimientos no programados, modificaciones de último momento a procesos que ya estaban realizados, incidencias que se les han olvidado o procesos nuevos. Esto implica que tengan que rehacerse los procesos y corregir la información, lo cual provoca un desfase de los tiempos programados, así como una intensificación del trabajo al contemplar todas las incidencias urgentes, extendiendo la jornada laboral hasta los horarios de comida y descanso.

Las formas de ejecución de los procesos también son influenciadas por los clientes. A pesar de que los procesos están estandarizados de acuerdo al sistema computarizado de nóminas que se utiliza para generar la información, los clientes solicitan especificaciones particulares de cómo desean que se entreguen los requerimientos solicitados que salen de la programación del sistema. Es entonces cuando tiene que intervenir el área de soporte técnico, para adecuar la programación a las peticiones del cliente (si es que éste no accede a la forma predeterminada en el sistema), y volver a estandarizarlo después de realizar el proceso solicitado. Con estas adecuaciones y cambios en los procesos, los trabajadores tardan más en generar la

información, lo cual suscita desagrado, impaciencia, molestia y reclamos por deficiencias en el servicio.

La relación de los trabajadores y los clientes se conflictúa al considerar estos últimos que el trabajador es irrespetuoso, que no le brinda un servicio adecuado, que entrega la información fuera de tiempo y con errores, por lo que los reportan ante sus superiores para ser sancionados. También, suelen pedir que el trabajador a cargo de sus servicios sea cambiado porque a pesar de las sanciones éste no le obedece. Y aunque el cliente no tenga facultad de despedir al trabajador de manera directa, sí incide de manera significativa en las sanciones que le puedan otorgar.

El control técnico por parte de los clientes se manifiesta por medio de llamadas telefónicas, mensajes vía WhatsApp y correo electrónico, para el intercambio de información, así como videoconferencias por Skype en casos que requieran una atención más personalizada y directa. De esta manera, cada que necesitan comunicarse, para solicitar alguna incidencia, para el seguimiento de sus procesos o para resolver alguna duda, lo hacen sin considerar las interrupciones constantes que le provocan al trabajador, quien tiene que atender a varios clientes a la vez. Esto no le permite avanzar con los procesos, a tal grado de que los clientes no cuelgan el teléfono hasta que el trabajador no termina de generar su información y se la envía.

Así, el trabajador se ve presionado para resolver y concluir lo solicitado por el cliente, quien está en la línea telefónica esperando que le manden la información. Este hostigamiento del cliente al trabajador provoca actos de resistencia, como no

contestar llamadas ni mensajes hasta terminar los procesos programados, ignorar a los clientes para que no les asignen más carga laboral, tardarse más en los procesos y enviar la información a los clientes sin revisar y con errores, sólo con el afán de molestarlos. El cliente no sólo paga por la nueva información, sino que también evalúa y supervisa que esté completa, correcta y que la atención del trabajador sea la que esperaba. Mientras que para los trabajadores estos significados son el resultado de las presiones estructurales, el control y los códigos culturales que se generan en torno a su actividad.

El control del cliente afecta a los trabajadores de tal manera que siempre están estresados por la intensificación del trabajo, a consecuencia de los múltiples requerimientos fuera del "calendario de incidencias"; molestos con los clientes, al ser tan insistentes en la entrega de la información; irritados por no poder avanzar cuando falla el sistema computarizado de nóminas; y presionados, por cumplir con las entregas de información pactadas. Los trabajadores son afectados, se sienten utilizados y acosados al grado de querer renunciar ante las presiones de los clientes y el poco apoyo por parte de los directivos.

Ante los tipos de control antes mencionados, los trabajadores subcontractados se manifiestan de manera individual, con inasistencias constantes, desinterés en el trabajo, falta de calidad en el servicio, ineficiencia al entregar la información con errores importantes, discusiones con los clientes al no llegar a acuerdos en los procesos y con los supervisores al imponerles más carga laboral, además de indisciplina en los retrasos de

la generación de información. Este comportamiento de los trabajadores subcontratados no paraliza la producción de información, pero sí genera desacuerdos y disgustos con los clientes, dificulta la organización en el trabajo y la repartición de las tareas, provocando tensión entre los trabajadores y sus supervisores, así como una estancia desagradable en la organización. Si bien estos tipos de control frenan el comportamiento de los trabajadores, no impiden que manifiesten sus desacuerdos y se resistan a aquello que consideran injusto, abusivo y frustrante, aunque esto signifique su salida de la organización.

Los controles ejercidos en los trabajadores subcontratados de maquila de nómina tienen como objetivo el cumplimiento de los procesos

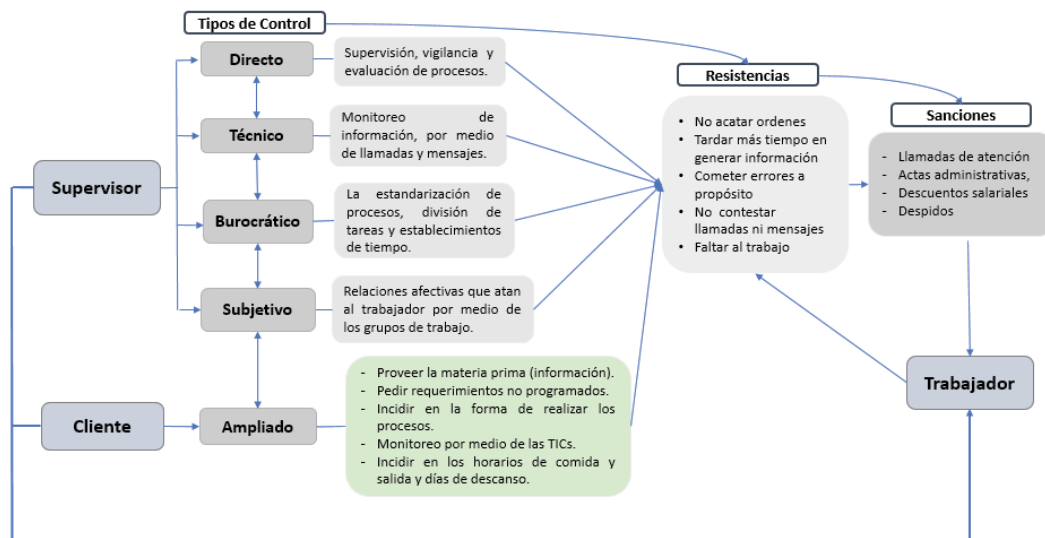
establecidos, ya sea por medio de las órdenes directas de los supervisores, el calendario pactado con los clientes, de los tiempos prescritos por la tecnología, de las reglas formales o informales, o de los patrones culturales de la organización, como una multiplicación y manifestación del control en sus diferentes formas que permean en los diferentes actores en la Subcontratación Laboral (véase la Figura 1).

Si bien son varios los tipos de control que configuran el trabajo subcontratado de maquila de nóminas, se observa que dentro del control ampliado también se manifiesta un control directo, técnico, subjetivo o burocrático que influye mucho más en la subjetividad del trabajador al manifestar una mayor resistencia.

### Conclusiones

El control en su forma funcionalista es visto como aquello que consiste en vigilar que todo se haya

**Figura 1.** Configuración del Control en la Subcontratación y *Outsourcing* de la maquila de nóminas.



**Nota.** Elaborada con base a la información obtenida del análisis realizado de entrevistas a trabajadores subcontratados en dos organizaciones contratistas dedicadas a la subcontratación y *outsourcing* de maquila de nóminas (2018-2020).



efectuado de acuerdo con el plan establecido, con el fin de rectificar errores y prevenir que vuelvan a ocurrir. Sin embargo, en el proceso de trabajo se dan interacciones que desprenden significados en cuanto a quien ejerce el control, de qué formas se ejerce y las resistencias ante el control detentado. Se habla de un control en las nuevas formas de trabajo, en el cual la flexibilidad involucra una precariedad laboral (De la Garza, 2013). El control es la estructura que presiona el proceso de trabajo, del cual derivan significados que influyen en el actuar de los trabajadores subcontractados.

En el análisis que se hizo sobre el control ejercido en la subcontratación de maquila de nóminas, se pudieron observar diferentes tipos de control, siendo el control ampliado el que más influye en el proceso productivo, que es el que se ejerce por parte del cliente. Entre las subjetividades y acciones que se desprenden en este control se observaron algunas que se describen a lo largo de esta sección.

Se visualizan elementos del taylorismo al estandarizar los procesos y fijar los tiempos para la ejecución y entrega de la nueva información, lo que provoca que la actividad se vuelva monótona y rutinaria, mientras que anula la creatividad del trabajador a causa de esta rutinización ejercida como medio de control en el proceso de trabajo, con actividades de baja calificación. Esto hace que el trabajador pierda el interés y gusto por el trabajo al no tener crecimiento laboral, ya que en conocimientos adquieren lo que necesitan saber para realizar sus funciones y se perciben estancados en la organización.

Los clientes (control ampliado) son un factor importante que llega a influir en que el trabajador se sienta presionado, pues éstos definen los tiempos de entrega, los horarios de comida y salida, y las formas de realizar los procesos, lo cual propicia que los trabajadores se sientan perseguidos y acosados. Éstos sólo buscan entregar el trabajo y salir del compromiso, para “quitarse al cliente de encima”, además de que utilizan los medios electrónicos como mecanismos de control que presionan y hostigan al trabajador, para mayor vigilancia del proceso productivo.

La intensificación del trabajo y lo demandante de la actividad llegan a repercutir en la vida personal y familiar del trabajador fuera de la organización pues pasan a un segundo plano, haciendo que el aspecto laboral se convierta en el eje primordial de sus vidas. Este primer acercamiento al trabajo (para la mayoría es su primer empleo) se convierte en una frustración constante, pues sacrifican tiempo de reuniones familiares, convivencias con amigos, fiestas y esparcimiento. Al no sentirse recompensados justamente, su situación se vuelve aún más frustrante, por lo que termina en un coraje y enojo hacia la organización que no les reconoce y sólo los hace sentir explotados.

Los grupos de trabajo se vuelven una forma de control, pues las relaciones afectivas toman una posición importante en las decisiones que se dan al interior del área. Si bien los trabajadores subcontractados se desempeñan con malas condiciones laborales, éstos permanecen alrededor de dos años, por no renunciar a las actividades y convivencia que comparten con sus compañeros de

trabajo, a quienes ven como iguales, pues comparten las mismas vicisitudes y frustraciones. Esto los vuelve no sólo compañeros de trabajo, sino cómplices, amigos y familia, porque pasan la mayor tiempo juntos; las reuniones y el esparcimiento son entre ellos.

Se genera así un sentimiento de solidaridad, amistad, compañerismo e identidad entre los miembros del grupo de trabajo, pues comparten edades similares, frustraciones laborales (por abusos de sus clientes, arbitrariedades de sus jefes directos, disgustos entre los mismos compañeros, etcétera), pero también problemas familiares, económicos y amorosos, sin que puedan separar lo laboral de los otros ámbitos de su vida. Es decir, las interacciones iniciadas en el proceso de trabajo, se interiorizan al grado de trasladarse hacia afuera de la organización.

Los empleados son conscientes de su naturaleza provisional dentro de la empresa, ya sea por los problemas que surgen dentro del proceso de trabajo (los cuales pueden rescindirles su contrato), por las malas condiciones en las que son contratados o por lo insoportable que se vuelve el trabajo que los obliga a renunciar. Esto genera que sientan que no son indispensables y que pueden ser reemplazables fácilmente. De esta forma, buscan la posibilidad de adquirir experiencia, así como nuevas oportunidades laborales para anclarse cuando la situación ya no sea llevadera principalmente con sus clientes.

Sin embargo, ante este despliegue de control se manifiestan diversas formas de resistencias y conflictos que desencadenan en su mayoría acciones individuales, por ejemplo, no acatar órdenes,

cometer errores intencionalmente, no cumplir con las reglas impuestas, no contestar llamadas o correos electrónicos, no cumplir con los tiempos pactados, etcétera. Es mediante la interacción con los clientes que los trabajadores suelen resistirse al control sobre su trabajo, y prefieren asumir las repercusiones ante tales decisiones. Por esta razón, el control se vuelve un detonante de las resistencias y los conflictos en el ejercicio del trabajo, en el cual, la resistencia genera que “no acepten” las imposiciones de los clientes y los superiores ante las condiciones y la sensación de abuso e injusticia que perciben.

Pareciera que las reglas son aceptadas y acatadas ante el control ampliado que se ejerce. Esto no significa que no puedan ser transgredidas por medio del engaño o la negociación entre trabajadores y supervisores para debilitar dicho control. Además, difícilmente se encuentra la presencia de sindicatos o acciones colectivas que protejan y defiendan sus derechos. Asimismo, aunque la subcontratación y *outsourcing* laboral han sido prohibidos en México, ésta sigue siendo la realidad de muchas de las organizaciones contratistas que se registraron como Agencias especializadas, sólo para seguir operando donde no ha cambiado nada al interior del proceso productivo ni en las condiciones y precariedades laborales que pasan los trabajadores subcontratados.

### Referencias bibliográficas

Arciniega, R. (2016). Nuevas Formas de Gestión de Recursos Humanos en Empresas del Estado de México. *Revista Trabajo*, pp. 51-76.

- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. España: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996). Introduction. En *Organizations, Organization and Organizing*. Londres: Handbook of Organization Studies.
- Código Fiscal de la Federación. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>
- De la Garza, E. (2001). Subjetividad, cultura y estructura. *Iztapalapa*, pp. 83-104.
- De la Garza, E. (2003). *Subjetividad, cultura y estructura*. México: SE.
- De la Garza, E. (2006). ¿Hacia dónde va la teoría social?. *Tratado latinoamericano de sociología*, pp. 19-38.
- De la Garza, E. (2010). *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del trabajo clásico al no clásico*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- De la Garza, E. (2011a). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva (Tomo II)*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Plaza y Valdés.
- De la Garza, E. (2011b). Metodología Marxista y su Herencia en el Configuracionismo. En *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. México: FCE.
- De la Garza, E. (2012). La Subcontratación y la crisis capitalista. *Revista Trabajo*, pp. 5-22.
- De la Garza, E. (2013). Trabajo no Clásico y Flexibilidad. *Cuaderno CRH*, pp. 315-330.
- De la Garza, E. (2017). ¿Qué es el trabajo no clásico? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, pp. 5-44.
- De la Garza, E. (2018). *Metodología configuracionista para la investigación social*. Ciudad de México: UAM / Gedisa.
- De la Rosa, A. (2008). Organización y poder: un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, pp. 1-27.
- Del Pilar, M. (05 de diciembre del 2016). Industria de la tercerización creció 12.9%: Staffing Industry. *El Economista*.
- Echeverría, M. (2010). *La historia inconclusa de la subcontratación y el relato de los trabajadores*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Edwards, R. (1983). Conflicto y control en el lugar de trabajo. En L. T. (Comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones* (pp. 141-155). Madrid: Alianza Editorial.
- Gigliani, G. y Bedeian, A. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, pp. 292-305.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Gran Bretaña: Oxford University Press.
- Hernández, M. (2016). *Nuevos y falsos problemas de la función empresarial en una época de globalización*. pp. 139-157.
- Hirsch Adler, A. (1997). *Educación y burocracia. La organización universitaria en México*. Ciudad de México.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Personal ocupado subcontratado en las unidades económicas. Censos Económicos 2019*. Ciudad de México.
- Kurczyn, V. y Zavala, O. (2012). Las relaciones triangulares del trabajo. Problemas jurídicos para su determinación. La subcontratación y la crisis capitalista. *Revista Trabajo*, pp. 622-641.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf>
- Ley del Impuesto sobre la Renta. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIFNVT.pdf>
- Ley del Seguro Social. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF: <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. (01 de febrero del 2022). Última Reforma DOF, 2021: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTSE.pdf>
- Ley Federal del Trabajo. (01 de febrero del 2022). Última reforma publicada DOF: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- López, M. (2009). El outsourcing: el incumplimiento de los derechos de los trabajadores. En *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología* (pp. 1-11). Buenos Aires: academica.org.
- Mouzelis, N. (1975). *Organización y Burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- Muñoz, R.C. (junio del 2018-marzo del 2020). Entrevistas a trabajadores y trabajadoras subcontratados en dos empresas dedicadas a la maquila de nóminas. Ciudad de México.
- Parker, L. y Ritson, P. (2011). Accounting's latent classicism: Revisiting classical management origins. *Wiley-Blackwell Publishing Asia*, pp. 234-265.
- Piñero, F. (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo. *Contribuciones a la economía*, pp. 1-18.
- Ugarte, J.L. (2006). Sobre relaciones laborales triangulares: La subcontratación y el suministro de trabajadores. *Revista Ius et Praxis*, pp. 11-29.