

El gerenciamiento de los estados de ánimo: Estudio de caso en una organización chilena*

Mind Frames Management: Case Study in a Chilean Organization*

Paula Ascorra**

Resumen

El presente texto centra su atención en los Estados de Ánimo, entendidos como los aspectos precognitivos que determinan lo que un trabajador “puede” o “no puede” hacer en un contexto organizacional. Se aborda el estado de ánimo de la resignación (Nietzsche, 1972) conceptualizado como la construcción débil, incapaz y ficticia que realiza un trabajador respecto de sí mismo. Al realizar esta operación, el trabajador separa su fuerza vital de sí mismo, y con ello deviene despotenciado. La investigación se interroga por las consecuencias individuales y colectivas que tendría el estado de ánimo de la resignación al imponer límites o abrir posibilidades a la acción del trabajador; favoreciendo o limitando la reinención de un nuevo juego empresarial. El estudio utiliza el diseño de estudio de caso. Su metodología es cualitativa. La producción de la información se realizó a través de entrevistas activas semiestructuradas y grupos de discusión. El análisis de la misma se funda en la perspectiva hermenéutica (Gadamer, 1977). Como conclusión sostenemos la presencia de una administración intencionalmente dirigida hacia la construcción del estado de ánimo de la resignación y el uso de prácticas de silenciamiento como medio para la mantención y reproducción del mismo.

Palabras clave. Estado de ánimo, resignación, potenciación, despotenciación, estrategias administrativas.

Abstract

This paper focuses on studying frames of mind, understood as those precognitive aspects that determine what an employee “can” or “cannot” do in an organizational context. We focus on the frame of mind known as resignation (Nietzsche, 1972), conceptualized as a weak, incapable and fictitious construction that the employer builds for him/herself. By doing so, s/he separates his vital strength from him/herself and thereby becomes powerless. Our research examines the individual and shared implications that the resignation frame of mind may have, either by limiting or opening opportunities for employers’ actions, encouraging or restricting the reinvention of a new entrepreneurial setting. The article presents results from a case study using qualitative methodology. The information was gathered through partially structured, active interviews and focus groups. The analysis methodology is based on hermeneutics (Gadamer, 1977). As a conclusion, we found the existence of a management that intentionally seeks a resignation frame of mind and uses silencing practices as a means to maintain and reproduce such frame of mind.

Keywords. Mind frames, empowerment, powerlessness, management strategies.

* Este texto recoge parte del trabajo realizado por los alumnos Magdalena Calvo y José Ignacio Pinto la Luz en su tesis denominada “Los estados anímicos en los discursos y prácticas organizacionales de una empresa chilena”. Tesis para optar al grado de Psicólogo. Facultad de Filosofía y Educación. PUCV, 2007.

** Dra. Paula Ascorra Costa. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile (pascorra@ucv.cl).

© 2009 IRICE (CONICET - UNR).

Introducción

La relación entre el dominio emocional y lingüístico en el contexto organizacional ha sido estudiada por autores chilenos como Flores (1994) y Echeverría (2003), quienes además afirman que la organización puede comprenderse desde el lenguaje al concebirla como una red conversacional, en donde la palabra cumple una función tanto interpretativa como transformadora. En esta línea, los estados anímicos pueden ser considerados como formas de relación que abren o cierran posibilidades de acción. Ellos se generan, mantienen o transforman a partir de la naturalización de determinadas prácticas y discursos organizacionales. Reconocer la oportunidad de cambio organizacional, supone comprender que los estados de ánimo -pese a ser relativamente estables- no son estáticos ni rígidos.

El análisis que estos autores han desarrollado se circunscribe preferentemente a un plano teórico, existiendo pocas o casi nulas investigaciones dirigidas a estudiar el tema en contextos organizacionales específicos. Atendiendo a lo anterior, nos hemos interesado en estudiar el dominio de los estados anímicos, en el contexto de una organización nacional. Consideramos que lo anterior puede constituirse en una contribución a la comprensión de esta materia, al incorporar una interpretación que dialoga con los protagonistas del contexto estudiado: los integrantes de la empresa.

Nos hemos centrado específicamente en el estado de ánimo de la resignación; entendida como aquella emocionalidad que tiende a paralizar la acción orientada a transformaciones. “Para qué me voy a tomar la molestia de hacer eso, si sé que nada va a cambiar” (Echeverría, 2003, p. 320). El estudio se realizó en una empresa de servicios de tecnología en Chile. La invitación a que la empresa participara la realizó la investigadora; quien se comprometió a entregar un informe con los resultados obtenidos. Desgraciadamente, dicha acción se concretó exclusivamente con el Gerente General. Desconocemos si los resultados fueron socializados en los trabajadores. Tampoco tenemos información respecto al impacto que esta investigación pudo haber tenido para la empresa.

Aspectos teóricos

Las conversaciones sobre estados de ánimo han sido abordadas tanto desde la sociología como desde la filosofía. En la coloratura del tejido emocional podemos constatar el estudio de una amplia gama de emociones y, en algunos casos, la profundización de algunas de ellas. Así, por ejemplo, Weber se propuso dilucidar el “espíritu capitalista”; Durkheim se focalizó en la experiencia de la “solidaridad”; Marx desarrolló su teoría de la alienación y exploró el enojo; Nietzsche profundizó en la resig-

nación¹ y escribió su ya famoso texto “La genealogía de la moral”. No obstante lo anterior, la incorporación del temple anímico y la corporalidad al ámbito administrativo empresarial son muy recientes. De hecho, la inquietud respecto de la administración de los estados anímicos en estos contextos se puede plantear como una novedad. Qué decir de los estudios relacionados con el “cuerpo”². Tema excluido de este ámbito.

Al sostener lo anterior no queremos desconocer la existencia de estudios vinculados a motivación, compromiso organizacional y satisfacción laboral, por nombrar algunas temáticas. Sino que queremos abriarnos paso, atendiendo a la propuesta planteada por Nietzsche (1972) y aplicada por Echeverría (2003) y Flores (1994) a contextos administrativos referentes a estados anímicos constitutivos de la identidad, como se señalará a continuación.

Para comenzar, será necesario precisar que la propuesta de Echeverría (2003) y la de Nietzsche (1972) difieren bastante. La propuesta del primer autor es analítica y efectista. Lo anterior no debe llamarnos mucho la atención; puesto que ella ha sido diseñada para ser utilizada en organizaciones empresariales; las cuales no sólo buscan ser efectistas, sino también eficientistas. Sostenemos que esta propuesta es analítica y efectista puesto que el autor orienta su discusión hacia la posibilidad de introducir modificaciones o transformaciones en los estados de ánimo mediante el uso del lenguaje. He aquí donde entra una perspectiva analítica de los usos y funciones de éste. No obstante plantearse la propuesta de la reconstrucción lingüística de los estados de ánimo, el llamado de Echeverría es más sugerente. Su apuesta se dirige hacia una ontología de la persona; esto es, hacia la reinención de la persona desde sus propias reglas del juego. Finalmente, Echeverría (2003) apunta hacia la reconstrucción de un ser apropiado de sí mismo.

Alejándose de esta orientación, la propuesta nietzscheana se esboza como una pregunta abierta hacia la comprensión “del bien y el mal”; un llamado a realizar el ejercicio de la libertad. El autor, explícitamente, se aleja de intenciones prospectivistas, finalistas, calculadoras y replicables. Para ello, -utilizando una perspectiva genealógica- elaborará una interpretación donde plantea la subjetividad como

1. Sanchez Pascual traduce “*das Ressentiment*” por resentimiento en el texto de Nietzsche (1972) “La genealogía de la moral”, de Editorial Alianza. Cabe señalar que Nietzsche utiliza un vocablo latino para poder comunicar una emocionalidad propia de los esclavos. Lo que el autor quería mostrar era la situación efectiva que deja a los esclavos vueltos en sí mismo y con una mirada al pasado. Así *re-sentiment* quiere comunicar la idea del volver hacia el mismo sentimiento, sin poder escapar de él. De hecho, el autor jugará con el prefijo “re” a lo largo de todo el texto, en términos como resentimiento, reacción, comunicando la idea de la no libertad. Atendiendo a lo anterior, lo que quiere mostrar Nietzsche con el término “*das Ressentiment*” se traduce mucho mejor por “resignación” para el contexto chileno.

2. Todo tono afectivo es una vibración de un cuerpo. No existen los templos sin cuerpo.

una ficción construida desde las creencias y prácticas judeo-cristianas. Mediante una acción transvalorativa, se instaló como valor la debilidad y la obediencia; así, "...los miserables son los buenos, los pobres, los impotentes, los bajos son los únicos buenos; los que sufren, los indigentes, los enfermos, los deformes son también los únicos piadosos, los únicos benditos de Dios..." (Nietzsche, 1972, p. 46). Es precisamente desde allí, desde donde arranca el estudio del estado de ánimo del resentimiento, tema que atravesará el presente artículo.

Siguiendo a Nietzsche (1972), Echeverría (2003) postula que los estados de ánimo definen un espacio de acción posible; son predisposiciones para la acción que condicionan la forma en que "somos capaces" de especificar un futuro posible. Ellos son la potencia vital de lo que "se puede" o "no se puede": hacer, lograr, soñar, imaginar, crear, etc.

Vale la pena aclarar que los estados de ánimo no remiten a condiciones específicas y, por lo tanto, no los podemos relacionar con un acontecimiento determinado. Ellos viven en el trasfondo desde el cual actuamos, condicionando nuestras acciones. Nacen desde las reglas del juego que hemos aceptado vivir y que condicionan nuestras identidades. Desde aquellas reglas que no transformamos, las mismas que se materializan en prácticas sociales y pautas relacionales que tendemos a repetir una y otra vez. Prácticas que ejecutamos al infinito. Reglas que naturalizamos. De esta manera, es posible distinguir los estados de ánimo de las emociones, las cuales, se producen cuando experimentamos un quiebre en el fluir de la vida (Echeverría, 2003). Un quiebre implica un cambio en el espacio de posibilidades (Flores, 1995). Luego, en las emociones, la mayoría de las veces, podemos identificar los hechos que las gatillan, lo que permite no sólo posibilidades de interpretación; sino también posibilidades de acción y transformación. Luego, las emociones son específicas y reactivas. Si los acontecimientos que las produjeron desaparecieran, entonces -por lo general- ellas también desaparecerían.

A diferencia de las emociones, los seres humanos nos encontramos siempre en algún estado de ánimo. Lo anterior equivale a decir que no sólo tenemos estados de ánimo; sino que *somos* en ellos. El hecho que los estados de ánimo sean *constitutivos* de la existencia humana quiere decir que no se puede aceptar tal existencia sin aceptar que estamos, inevitablemente, en algún tipo de estado anímico y que dicho estado determina "lo que se puede".

Sostener lo anterior no equivale a decir que estamos determinados en nuestros estados de ánimo. "No somos responsables de los estados de ánimo en que nos encontramos, pero sí somos responsables de permanecer en ellos" (Echeverría, 2003, p. 299). Para este *hacerse cargo* de la responsabilidad que nos compete, resulta fundamental el saber y creer que efectivamente somos capaces de "hacer

algo" al respecto.

Ahora, ¿será mera casualidad el ser en un determinado estado de ánimo? ¿Quiénes imponen las reglas del juego que posibilitan la emergencia de un estado de ánimo? ¿Por qué no cambiamos nuestros estados de ánimo? ¿Qué tipo de identidad se forja a partir de un estado de ánimo específico?

Nietzsche postulará en la "Genealogía de la moral" (1972) una estrategia deliberadamente diseñada para constituir subjetividades en el estado de ánimo del resignación. En el texto aludido, el autor nos muestra un nuevo marco de dominación de la subjetividad que se materializa mediante la instauración, mantención e inmodificabilidad del ejercicio de la potencia vital desde el fomento activo de la *debilidad*. Lo interesante aquí, es la presencia de un ejercicio interesado sobre "lo que *no* se puede"; sobre lo que "*no somos* capaces de hacer".

Su análisis se centra en la "ética del amo" o "la moral del esclavo". El hilo conductor de su pensamiento es la constitución de la "ficción" de la subjetividad del esclavo mediante la instauración de un nuevo régimen de poder que *separa la fuerza, la potencia vital, de "lo que puede"*. Así el esclavo, al jugar con las reglas del juego del amo, viene constituido en su identidad, en sus posibilidades de acción. El esclavo queda entrampado en un marco que no le es propio y que imposibilita la gestión de su propia materialidad.

Este régimen de la despotenciación constituye al sujeto en la afectividad de la resignación y opera gracias al abandono del "esclavo"³ de la creación de su propia acción. Para decirlo en palabras de Martín Baró (1998) en la "desesperanza aprendida" a no apostarse a sí mismo, a no crearse a sí mismo en términos potenciales de forma de vida, a saber que se haga lo que se haga la vida no cambiará. "El síndrome de la desesperanza está compuesto por los síntomas de la indefensión, el fatalismo, la impotencia, obediencia/sumisión, el presentismo, la externalidad y la anomia" (Martín Baró, 1998 en Rodríguez Kauth, 2002, p. 6)

Así, el "esclavo" opera desde el plano de la impotencia. De entrada se constituye a sí mismo como que si no le quedara otra opción que aceptar las reglas del juego del Amo; autocensurando su resistencia a este juego como si constituyera un agravio. Su actitud es siempre a protegerse, quedando cerrado sobre sí mismo en una situación de pasividad; negando toda posibilidad para transformar esa situación de inmanencia. Así, el esclavo desarrolla una actitud defensiva respecto del Otro.

Como bien lo afirma Germán Cano (2008),

3. Al referirse a los esclavos, Nietzsche puntualiza lo siguiente: "Atengámoslo a los hechos: el pueblo -o "los esclavos", o "la plebe", o "el rebaño", o como usted quiera llamarlo- ha vencido (...)".

“La economía resentida, pues, niega toda experiencia de verticalidad susceptible de amenazar la supuesta integridad del “yo” ya constituido. Desde esta mirada el agravio solo puede interpretarse como una expropiación, una ofensa a un yo que, en definitiva, según Nietzsche, no es más que imaginario, una “ficción” (p. 4).

Analicemos, entonces, las reglas del juego que encadenan a amo y esclavo. Podríamos decir que este tipo de juego acarrea, inevitablemente, una doble modalidad de acción. Por una parte -tanto Amo como esclavo-, quedan encerrados desde las identidades que han desarrollado por la aceptación de las reglas en vigencia. La posición identitaria del amo posiciona, a su vez, la identidad del esclavo. Por otra parte, el esclavo ante su autodeterminación impotente de no inventar reglas propias, sitúa la confrontación con el Amo en un escenario imaginario. Es precisamente esta acción lo que separa su potencia de lo que puede. El esclavo al operar desde la confrontación, queda preso en ella. Es decir queda encerrado en un circuito afectivo del que no puede escapar. Luego, el esclavo queda cerrado en su propia defensa, reprimiendo su acción creativa, su potencia.

La rebelión de los esclavos en la moral comienza cuando el resentimiento mismo se vuelve creador y engendra valores: el resentimiento de aquellos seres a quienes les está vedada la auténtica reacción, la reacción de la acción, y que se desquitan únicamente con una venganza imaginaria (Nietzsche, 1972 p. 50).

Ahora bien, el “ser” en la resignación no es lo mismo que el “ser” en la jovialidad; ni siquiera es similar al “ser” en la indignación o en la ira. Al “ser” en la resignación Nietzsche lo llamaba la mala “reactividad”. Es aquel estado de ánimo negativo que tiende un manto de pasividad, que suspende la acción:

El hombre del resentimiento no es ni franco ni ingenuo, ni honesto ni derecho consigo mismo. Su alma *mira de reojo*; su espíritu ama los escondrijos, los caminos tortuosos y las puertas falsas, todo lo escondido le atrae como su mundo, su seguridad, su alivio; entiende de callar, de no olvidar, de aguardar, de empequeñecerse y humillarse transitoriamente (Nietzsche, 1972, p. 52).

En cambio, la ira es activa, moviliza al sujeto a salir de una situación que le parece demencial, intolerable, invivible. Este sentimiento invita al hombre a rehacerse, a inventarse, a cambiar la situación.

El resentimiento opera gracias a la memoria, a la incapacidad de olvidar y al deseo de venganza, pero desde un plano de lo imaginario. Pone en un afuera, en el Otro, la responsabilidad sobre la propia identidad y, como su potencia, su fuerza vital está

separada de sí mismo (es imaginaria); como “no puede”, como es impotente, pasivo, inactivo; se conforma con la seguridad, ama lo que “es” y no desea cambiar, no desea ser más. Se constituye así en un “animal manso y civilizado, en un animal doméstico” (Nietzsche, 1972, p. 56)

Mientras que toda moral noble nace de un triunfante sí dicho a sí mismo, la moral de los esclavos dice no, ya de antemano, a un “fuera”, a un “otro”, a un “no-yo”; y ese “no” es lo que constituye su acción creadora. Esta inversión de la mirada que establece valores -este necesario dirigirse hacia fuera en lugar de volverse hacia sí- forma parte -precisamente- del resentimiento: para surgir, la moral de los esclavos necesita siempre primero de un mundo opuesto y externo, necesita hablando fisiológicamente, de estímulos exteriores para poder en absoluto actuar, -su acción es, de raíz, reacción- (Nietzsche, 1972, p. 62).

Más allá de la identidad resentida -que expone su impotencia como sustituto de la acción-, la “ética del amo” o la “moral del esclavo” -en palabras de Germán Cano- permite comprender algo más; esto es, “el desplazamiento de una lógica inicial comunitaria del conflicto a una lógica corporal inmunitaria” (Cano, 2008, p. 5).

En efecto, Cano -siguiendo a Esposito (2005)-, plantea que la economía resentida no sólo se afirma mirando defensivamente, “desde dentro” y “de abajo arriba”; sino que opera desde una lógica inmunitaria individualista. El resentimiento, dice, es un redoblamiento de la vida para protegerse de cuanto la amenaza. Al negar la vida, el resentido elabora una estrategia de autoprotección que termina por enfermarlo aún más. Veamos:

El resentido es “positivista” y autoinmune en la medida en que trata de ocultar la contingencia, por un lado, de su condición de hecho, su pasividad -su necesario y dado ser así- al abrigo de la ficción ideal del “yo” y, por otro lado, de paso, desvaloriza y desacredita ese posible campo *material* de acción (política), susceptible de trascendencia o comunicación posible con los otros. La venganza diferida -en cuanto no acción- del “cordero” frente al “lobo” es la venganza de *lo que ya es* y busca conservar su posición de *privilegio* frente a la posibilidad de *ser más*, la venganza de la autoafirmación, la venganza de lo débil, es verdad, pero entiendo lo débil como el enquistamiento inmunitario de quien no quiere “ser más” o “de otro modo (ser más que su identidad)”, frente a la interpelación de un posible acontecimiento (Cano, 2008, p. 7).

De este modo, tenemos, entonces, una nueva interpretación de estados de ánimo. Interpretación que no ve este temple como externo y pasajero; sino

que lo ve como estable y constitutivo de la identidad. Interpretación que no concibe los afectos cerrados sobre sí mismos en términos individuales, sino que ve en ellos la emergencia de lo colectivo. Interpretación que incorpora el potencial político de transformación o mantención de una situación. Interpretación que permite una nueva conceptualización de la subjetividad; o si se quiere un stop a la “ficción” de la subjetividad. A su vez, la resignación se entiende como un estado de ánimo pasivo, que despotencia al “ser”, separando su materialidad, su fuerza vital, “lo que puede” de sí mismo.

Método

La investigación reportada corresponde a un Estudio de Caso de tipo cualitativo (Merriam, 2002: 8). La unidad de análisis es una sucursal regional de una organización chilena, dedicada al rubro ventas. Entre las características que presentaba la empresa para ser seleccionada, destaca:

- El quehacer de la organización estudiada se vincula con las nuevas formas de trabajo y organización, basadas principalmente en la comercialización de servicios.
- Es reconocida como una de las principales empresas en su rubro a nivel nacional, presentando un gran desarrollo y crecimiento en un corto período.
- Como sucursal, presenta una orgánica propia y un número reducido de trabajadores lo que facilita la investigación, apuntando hacia una comprensión global y exhaustiva de la unidad de análisis.

Técnicas de producción de información

Para la producción de la información se utilizó la entrevista activa semi-estructurada; de carácter individual como grupal. Cabe precisar que la entrevista activa no es un tipo específico de entrevista, como lo es por ejemplo, la entrevista semi-estructurada. Holstein y Gubrium (2004) afirman que referirse a entrevista con el apelativo de *activa* supone más bien el reconocimiento de que toda entrevista es una manera especial de conversación, y como tal es siempre interaccional, es decir, requiere de la interacción entre los participantes, quienes construyen *activamente* significados. Esto es diametralmente opuesto a la visión tradicional del proceso de entrevista, que espera que el entrevistador se involucre al mínimo, siendo neutral y discreto para que de esta forma no contamine la recolección de datos.

Las temáticas propuestas para los espacios de entrevista se relacionan con nuestros objetivos de investigación, y fueron las siguientes:

- Estados anímicos que, desde la perspectiva de los entrevistados, se encuentran presentes en la or-

ganización, principalmente resignación.

- Comprensión -por parte de los participantes- de las relaciones laborales que tienen lugar en la empresa, y la relación entre éstas y los estados de ánimo.
- Prácticas y discursos organizacionales que contribuyen a la construcción y/o mantención de determinados estados anímicos en la empresa.
- Implicancias de dichos estados anímicos en las relaciones, el trabajo cotidiano y el diseño organizacional.

Para el análisis de la información producida se utilizó la hermenéutica desarrollada a partir del trabajo de Hans-G. Gadamer (1977, 1998). Dicha Hermenéutica supone una concepción de la realidad que se aleja del cientificismo positivista, en la medida que abandona la idea de una objetividad “ahí afuera” y deja de preguntarse por la verdad de las cosas, abriendo posibilidades de convivencia entre distintas posiciones y perspectivas respecto a un mismo fenómeno, y conceptualizando esta oportunidad como un aporte a la comprensión.

El proceso de la comprensión es explicado por Gadamer (1977) de la siguiente forma:

El movimiento de la comprensión va constantemente del todo a la parte y de ésta al todo. La tarea es ampliar la unidad del sentido comprendido en círculos concéntricos. El criterio para la corrección de la comprensión es siempre la congruencia de cada detalle con el todo. Cuando no hay tal congruencia, esto significa que la comprensión ha fracasado (Gadamer, 1977 p. 361).

De esta forma, los criterios de congruencia y coherencia, entre el todo y las partes, permiten hablar de una interpretación y comprensión adecuadas, reemplazando la tradición científica en virtud de la cual la adecuación se relaciona con la aproximación a una verdad objetiva.

Además de este carácter circular de la comprensión, podemos también hablar de una dimensión temporal e histórica del proceso hermenéutico:

El que quiere comprender un texto realiza siempre un proyectar. Tan pronto como aparece en el texto un primer sentido, el intérprete proyecta en seguida un sentido del todo. Naturalmente que el sentido sólo se manifiesta porque ya uno lee el texto desde determinadas expectativas relacionadas a su vez con algún sentido determinado. La comprensión de lo que pone en el texto consiste precisamente en la elaboración de este proyecto previo, que por supuesto tiene que ir siendo constantemente revisado en base a lo que

vaya resultando conforme se avanza en la penetración del sentido (Gadamer, 1977 p. 333).

Es importante señalar que desde la perspectiva hermenéutica no es posible hablar de un momento en que la comprensión acaba o se cierra, sino que es un proceso infinito mediado por el lenguaje, que nos permite siempre realizar nuevas relaciones e interpretaciones. Así el sentido de un texto no se agota, sino que es un proceso infinito. Esto no se relaciona con una capacidad de filtrar posibilidades de distorsión del sentido “verdadero”, sino que siempre están apareciendo nuevas fuentes de comprensión, y con esto nuevas relaciones (Gadamer, 1977).

Proceso metodológico

En concordancia con la perspectiva metodológica desde la cual nos posicionamos en esta investigación, consideramos necesario transparentar el proceso mediante el cual produjimos y analizamos la información.

El proceso comenzó con una entrevista semi-estructurada activa dirigida al gerente de sucursal regional. Dicha entrevista se prolongó por dos sesiones de una hora y media de duración cada una. Posteriormente se definió, en conjunto con el gerente, una muestra intencionada de trabajadores para participar en entrevistas activas grupales, que se conformaron de la siguiente forma:

- Una entrevista grupal con los administrativos de la empresa, en la que participaron tres de las cuatro personas que forman parte de este subsistema organizacional.

- Dos entrevistas grupales en que participan, junto con los entrevistadores, cinco ejecutivos de venta en cada encuentro. Para conformar cada uno de estos grupos de entrevistados, utilizamos el criterio sugerido por el informante clave referido a volumen de venta.

Las entrevistas fueron grabadas, y el material de audio fue posteriormente transcrito. A partir de este producto, se realizaron las primeras categorizaciones de información. Con posterioridad a este momento, se decidió realizar entrevistas individuales a miembros de la empresa, considerados como informantes claves respecto a la historia de la organización y otros tópicos que aparecieron como relevantes a la luz de los primeros encuentros. Se realizó un total de tres entrevistas.

Contextualización de la empresa

La organización estudiada es una empresa nacional creada en 1997 y dedicada al rubro de la telefonía móvil. Presta servicios de venta, es decir, por

sí misma no fabrica ningún producto específico sino que se dedica a comercializar planes telefónicos. La empresa cuenta hoy en día con dos sucursales regionales a lo largo del país, además de la Casa Matriz ubicada en Santiago.

La sucursal sobre la que se realizó el estudio, está ubicada en Viña del Mar. Fue creada en 1999, año desde el cual ha experimentado cambios en su administración y estructura. En cuanto a la infraestructura, la empresa cuenta con una oficina central, en donde se encuentran las oficinas del gerente y los administrativos, además de un espacio para reuniones. Cuenta también con cinco puntos de venta -pequeños módulos- ubicados en los pasillos de centros comerciales de la ciudad de Viña del Mar.

Actualmente la estructura organizacional de la empresa se divide en tres niveles jerárquicos: en el ápice estratégico se encuentra el gerente, quien desempeña la jefatura de la sucursal, manteniéndose en contacto con el resto de los trabajadores y la Gerencia Zonal de la empresa. Los mandos medios de la organización son los administrativos, que suman en total cuatro personas; dos mujeres y dos hombres, cuyas edades fluctúan entre los 35 y 53 años. Por último, en la base de la estructura organizacional, están los ejecutivos de venta o también llamados vendedores, quienes numéricamente corresponden a más de tres cuartos de la organización, sumando 31 en total. Son 15 mujeres y 16 hombres. Los ejecutivos de venta son los encargados de comercializar los servicios, por lo tanto, trabajan en relación directa con los clientes.

Análisis de resultados

A continuación se presenta un análisis categorial que expone los resultados. El lector encontrará un diagrama (Árbol Categorical N°1) que exhibe la organización de las categorías analizadas. Posteriormente, se describirá cada una de las categorías presentadas exhibiendo los respectivos ejemplos.

Análisis de cada una de las Categorías:

1.- Prácticas de gestión despotenciadoras: de lo individual a lo colectivo

Presión por el trabajo

Una de las principales características del trabajo, relatadas por los ejecutivos de venta de la empresa, es la constante presión que deben tolerar, la cual es percibida por la mayoría como imposible de modificar. La presión se relaciona principalmente con la necesidad de alcanzar altas metas individuales, es decir, realizar una gran cantidad de ventas, para mantener o lograr una remuneración satisfactoria. Lo anterior dado que el sueldo de los vendedores se

ÁRBOL CATEGORIAL N° 1

RESIGNACIÓN

Prácticas de gestión despotenciadoras:
¿de lo colectivo a lo individualista?

- Presión por el trabajo
- Eliminación del sindicato
- Contratos y acuerdos individuales
- Castigo: Asignación de venta
- Sapeo

El silencio: dispositivo de la resignación

- Sensación de no ser escuchados
- Hablar no sirve para nada
- Espacios de posibilidad: visibilización de las críticas y el malestar

Discursos que facilitan la construcción
de la resignación

- Es buena paga
- La plata te agarra
- La venta es así

sustenta principalmente en las comisiones recibidas.

“Es que somos comisionistas, yo trabajo por comisiones, entonces yo tengo que vender, por ejemplo, si quiero ganar un sueldo, tengo que vender”

Desde los discursos de los ejecutivos de venta emerge la concepción de un tipo de empleado que, al experimentar mayores necesidades económicas que otros, sentiría mayor presión por obtener mejores resultados, lo que se traduce efectivamente en la obtención de un alto nivel de ventas. Este tipo de trabajador generalmente es asociado a aquellos que asumen una posición de proveedor en su familia, lo que supone mayores gastos que solventar.

“Quiero señalar lo que decía antes, esto de la presión mal repartida, injustamente repartida tiene que ver con eso también parece: hay gente que tiene una familia versus estos cabros que viven con sus papás y como quizás no tienen tantos gastos”

Considerando los discursos citados anteriormente, es posible identificar un cierto perfil de buen vendedor, cuya principal característica correspondería a una determinada situación existencial relacionada con un estado de necesidad, principalmente económica, vinculada generalmente a estratos socioeconómicos medios o bajos, y, a una posición de proveedor(a) en el núcleo familiar.

Esta situación existencial comienza a estructurar el espiral de la relación amo-esclavo. Los más desposeídos son precisamente quienes pueden arriesgar menos, quienes callan más, se adaptan y calculan sus acciones. En otras palabras, devienen constituidos por el Otro. Atendiendo a dicho estado, el empleado se volvería más proclive a tolerar cualquier requerimiento, aceptando las condiciones que otros le impongan, aunque sean desfavorables,

incluyendo evidentemente, un alto nivel de presión, proveniente tanto del medio como de sí mismo.

Eliminación del Sindicato

La eliminación del sindicato también se plantea como una condición que imposibilita generar cambios en forma colectiva.

En el siguiente diálogo, uno de los ejecutivos entrevistados da cuenta del proceso mediante el cual desapareció el sindicato que antiguamente existía en la organización:

Entrevistado: “Había un sindicato, yo era delegado de personal, entre paréntesis en el sindicato, yo era una persona conflictiva para ellos y hicieron una huelga para peticiones que hubo en ese entonces, para cambiar las comisiones y todas las cosas, logramos lo que queríamos nosotros, los objetivos. Llegaron los gerentes nuevos y don Roberto⁴, yo ya lo conocía ya como era delegado de personal toda esa cuestión entonces a mi nunca me llamaron pa’ echarme o despedirme, siempre con apoyo. Don Leonardo ofreció a las personas que se querían ir, ofreció un arreglo (...) Ya, yo fui a Santiago, yo le dije que no me voy porque no me conviene irme ‘pero tenís que renunciar a tu sindicato’, yo no puedo renunciar porque tengo un fuero y no me voy, seguimos trabajando y don Roberto, el que está ahora me ofreció mejores comisiones a cambio de que yo renunciara. Yo le dije, lo voy a pensar, toda la cuestión. Lo pensé y me convenía po”.

Entrevistador: “Mejores comisiones a cambio de que usted renunciara de su cargo del sindicato”.

4. Todos los nombres propios que aparecen en las citas son ficticios.

Entrevistado: Claro porque tú tenías que renunciar al sindicato para que te ofrecieran, y si a ti te están ofreciendo algo mejor y me convenía, yo renuncié.

Entrevistador: ¿Existe gente que está sindicalizada en este momento?

Entrevistado: No, no hay nadie.

Entrevistador: Desapareció entonces.

Entrevistado: Desapareció totalmente, no hay nadie”

Tal como se aprecia en la cita anterior, la empresa habría generado dispositivos que llevaron a los trabajadores a la decisión de disolver la organización sindical, a cambio de beneficios personales ofrecidos desde la jefatura.

Al desaparecer el sindicato, se habría perdido también, por parte de los trabajadores de la empresa, la posibilidad de conseguir beneficios grupales, que se consideran potencialmente factibles tomando en cuenta la solvencia de la organización. Así, la lógica inmunitaria individualista comienza a funcionar. Lógica que se articula por transacciones comerciales. La moneda de cambio material de dicha transacción será el dinero. A nivel simbólico el ejecutivo de venta se moverá por la seguridad, por la no transgresión, por la creencia en su propia debilidad. Mediante esta operación se vuelve a posicionar al trabajador como esclavo. Un ejemplo de esto es la existencia en este momento de un sistema de remuneraciones⁵ considerado como perjudicial por los ejecutivos en relación al que había antes, situación que si bien es considerada injusta, no es reclamada públicamente al gerente:

“... la nueva gestión de Leonardo⁶, que es la gerencia general actual, lo primero que hizo, desestabilizó todos los sindicatos. Eliminó todos los sindicatos. Lo segundo, bajó un sueldo, que era 150.000 pesos de base, a 15.000 pesos. ¿Me entiendes? Lo tercero...

Entrevistador: O sea se acabó el sueldo base en el fondo...

Gabriel: Claro, un sueldo base de 15.000 pesos. Eso es el sueldo base.

Entrevistado: O sea que por eso son comisionistas, en el fondo, porque las comisiones son todo.

Entrevistador: O sea que si tú no vendes ni uno, ganas 15.000 pesos.

Entrevistado: Se supone que te aseguran el sueldo mínimo legal. Pero si tú lo lees bien, mira, tú sueldo base son, el sueldo mínimo legal ahora son como 128 lucas... Tú tienes que

hacer cierta cantidad de ventas para llegar a esas 128 lucas. A partir de eso...

Entrevistador: O sea que si haces siete ventas o haces cero, te pagan lo mismo.

Entrevistado: Claro, ¿y eso qué quiere decir? Que estás haciendo siete ventas gratis por ejecutivo”.

Se observa que las decisiones son acatadas, a pesar de considerar que estas son perjudiciales para los trabajadores. En este sentido, las reglas del juego vienen impuestas desde la gerencia, desde arriba y desde fuera. La aceptación de estas reglas implica la definición del sí mismo desde el proyecto y los intereses de otro.

Actualmente, podemos apreciar cómo la idea de una agrupación colectiva de este tipo no aparece como viable, e incluso en algunos casos se desconoce su utilidad. En otras palabras, no sólo se vive en la resignación, sino que se olvida la posibilidad de reinventar el juego. En palabras del mismo entrevistado:

“Entrevistador: ¿Crees que sería bueno tener un sindicato o como que ya no tiene mucho sentido?

Entrevistado: Mira no sé como funcionan los sindicatos, solamente solicitando cosas, me imagino...”

Contratos y acuerdos personales entre el jefe y algunos trabajadores

El gerente propone a algunos trabajadores condiciones diferentes en sus contratos -a veces son sólo acuerdos de palabra- que son consideradas como privilegios personales y que a cambio implican funciones, labores o conductas que benefician al jefe. Nuevamente nos acercamos a la lógica de la transacción.

Los motivos por los cuáles el gerente propone estos acuerdos, en opinión de algunos entrevistados, son variados, siendo posible reconocer razones de buen desempeño, relación cercana o incluso dificultades o conflictos laborales que pretenden ser resueltos a través de estos tratos.

La aceptación de estos tratos por parte de los vendedores se relaciona principalmente con los beneficios que obtienen, los cuales son de diversa índole. Generalmente corresponden a garantías económicas, aunque también pueden ser regalías, como por ejemplo, no trabajar determinado día de la semana:

“Macarena: Yo también tengo [un acuerdo]

Claudio: Tú también... entonces...

Entrevistador: Pero espérate, esos contratos cuando ustedes los firman, y son todos distintos se supone que también respetan los intereses personales, o sea ponte tú, /dirigiéndolo-

5. Anteriormente los vendedores ganaban un sueldo base más una comisión por cada venta que realizaban. Desde este momento, las comisiones se contabilizan como ganancias desde que las ventas igualan el sueldo mínimo. Por ejemplo, si la comisión por una venta es 15 mil pesos, y el sueldo mínimo es 130 mil pesos, el ejecutivo obtendrá remuneración extra a su sueldo base a partir de la 9ª venta.

6. Nombre ficticio para resguardar anonimato de gerente aludido.

se a Marta/ no trabajai los fines de semana.

Marta: /Ríe/ los domingos”.

Por otra parte, existen en la empresa creencias religiosas compartidas por determinados vendedores y el jefe, que en algunos casos también influyen en la aceptación de los contratos por parte de los trabajadores.

“Es que mira lo que pasa es que yo tengo un concepto bien claro respecto al sometimiento. Yo sé que siempre uno va a estar sometido, desde chico a los papás, después en el colegio, al Gobierno y a Dios. Entonces uno tiene que sujetarse y someterse, que son dos cosas distintas. Y yo tengo claro ese concepto, yo sé que yo le debo a mi jefe, no porque sea él, puede ser cualquiera, cualquiera de ustedes. Yo le debo la obediencia y la sumisión al jefe porque es mi jefe, ese concepto lo tengo claro, aunque él haga las cosas mal, yo por decir tengo que rendir cuentas porque él es mi jefe...”

Es difícil no vincular casi de forma calcada la cita anterior con la propuesta nietzscheana desarrollada en el marco de referencia. Evidentemente, el trabajador -de alguna manera- comprende que la subjetividad es una ficción, que para el caso del esclavo opera desde arriba abajo y desde afuera a dentro. Al aceptar esta ficción, en este caso por una transacción, por un beneficio menor, el ejecutivo “se sujeta y se somete”. Así, queda encerrado en sí mismo, en un escondrijo, con salidas que sólo constituyen puertas falsas.

Uno de los requisitos a la base de este sistema es que los acuerdos personales sean confidenciales, por lo que ninguna otra persona ajena al acuerdo debería saber cuáles son los beneficios que obtiene un trabajador al mantener este tipo de convenio.

“Yo te tengo un contrato y el acuerdo es que yo nunca tengo que comentar ese contrato, no tengo que decirles a mis colegas porque hay una diferencia”. “Todos saben, cachai, que todos tienen distintas cosas, pero nadie habla”.

En algunos casos el silencio como condición de los contratos no sólo se expresa como la exigencia de no contar en qué consiste el propio acuerdo, también se transforma en una norma que prohíbe la expresión libre de las propias opiniones. En otras palabras, será esta meta norma la que asegurará la vigencia de las reglas del juego impuestas por la gerencia.

Podemos afirmar que los acuerdos personales, imponen a algunos vendedores una orden que declara el silencio frente a las situaciones que a ellos les podrían parecer injustas, pues el reclamo puede significar perder los propios privilegios establecidos

en el trato.

“Entonces, acá en la empresa el problema transcurre también porque hay muchos contratos distintos. Aquí la gente tiene contratos distintos y eso es una realidad, o sea, todos dicen, como que creen o no, todos tenemos contratos distintos”.

En suma, podemos apreciar cómo desde el discurso de los vendedores, el silencio impuesto por los acuerdos personales aparece como un dispositivo que garantiza la emergencia de una subjetividad individual imposible de quebrantar, por cuanto está asegurada por meta-reglas de silencio.

Castigo: asignación de ventas

El sistema de rotación de los puntos de ventas funciona en base a decisiones semanales, tomadas por el gerente de sucursal respecto a cuál será el punto de venta donde trabajará cada vendedor.

Los mejores puntos de venta corresponden, según la opinión de los entrevistados, al “Marina 1” y “Marina 3”. El punto denominado “Marina 2” no rota, hay gente fija, que obtuvo esta condición mediante acuerdos personales. “El Líder” es considerado el peor punto, siendo desprestigiado por los vendedores.

“Yo creo que ahí hay un problema, quizás el jefe está cometiendo un error tal vez involuntario porque él dicta las reglas, dice para estar acá hay que hacer esto, para estar acá esto otro y para estar acá esto otro. Están las reglas claras, pero qué pasa, él como es el jefe, yo entiendo que él se reserva el derecho de hacer lo que quiere porque él es el jefe, está bien. Lo que pasa que eso no se dice, se dice, esto es así, acá y acá pero en el fondo igual si él quiere hacer esto otro, lo hace igual. Lo que pasa que va en contra de las reglas que él ya dictó. Entonces yo creo que él además de esas reglas debería decir, yo además de esto yo soy el jefe y me reservo el derecho de hacer lo que quiero”.

Los vendedores coinciden en que el gerente incorpora otros criterios para asignar a los trabajadores a los puntos de venta, no declarados ni reconocidos públicamente por él, lo cual contribuye a generar desconfianza hacia este sistema.

El Sapeo⁷

El sapeo consiste en que el jefe le entrega a un vendedor la tarea de informarle lo que sucede entre sus compañeros, a cambio de ciertos beneficios, generalmente económicos.

7. El “sapeo” es un chilenismo que alude a la actitud de vigilar y delatar.

Las sanciones contempladas para las personas que han sido “sapeadas”, es decir, para aquellas que han sido delatadas cuando han cometido algún error o falta, varían según la magnitud de lo que han hecho o dicho según la perspectiva del jefe. Algunos ejemplos de medidas tomadas en estos casos son cambiar a la persona al punto de venta del supermercado “Líder” -considerado el peor lugar de venta- asignarle un mal horario -en que se producen pocas ventas- o enviarla a terreno, lo que consiste en trabajar sin estar en ningún punto y muchas veces sin contar con la tecnología necesaria para habilitar los teléfonos que se pretende vender:

“Macarena: (...) yo no he sentido nunca la presión de don Roberto, al contrario, siempre me ha llamado pa’ decirme qué me pasa, si me pasa algo...”

Sergio: Pero espérate, tú sabís por qué es eso, ¿cierto? Tú tenís que siempre ir más allá

/Claudio ríe/ Tú sabís que en cada punto tiene que haber un sapo.

Macarena: (Sube la voz) ¿cómo?

Sergio: En cada punto tiene que haber un gallo que hable.

Macarena: Ah, tú me estai diciendo que...

Sergio: No, no, no te estoy diciendo que...

Macarena: (En voz alta) ahí topamos. ¿Ustedes creen que aquí yo voy a ir corriendo a la oficina del jefe a contarle todo lo que se dijo?

Sergio: Sí.

Macarena: (En voz alta) ¿una cosa así? ¡Bueno, estás muy equivocado porque yo nunca, nunca he ido con chismes, jamás!”

Si bien existen diferencias notables entre el “sapeo” y el castigo; la delación termina siempre en un castigo. Se necesita de la vigilancia para castigar. El que informa, el vigilante necesita un premio para delatar. A su vez, para que funcione bien este sistema de vigilancia y castigo, quien “sapea” debe ser parte del grupo o la comunidad. Así este dispositivo opera más que delatando, resquebrajando, destrozando, despedazando la fuerza de la colectividad y relegando la subjetividad a cerrarse sobre sí misma. Luego tenemos el circuito de la impotencia, la no reactividad, la pasividad.

2.- El silencio: dispositivo de la resignación

En este apartado nos proponemos comprender de qué forma el silencio, manifestado principalmente como la ausencia de voces disidentes en la organización, aparece como una expresión de la resignación, en dos sentidos: por una parte, surge la sensación de no ser escuchados, relatada por algunos de los entrevistados. Por otro lado, es posible identificar en los discursos de los trabajadores la idea de que hablar no sirve para nada, es decir, no contribuye a modificar las condiciones actuales del trabajo. Es

así como la organización se iría transformando en una entidad silenciosa, en la que no tendrían espacio más voces que la oficial, representada la mayoría de las veces por los mandatos de la jefatura.

El principal motivo para callar y asentir de las personas que, según sus propios discursos, en algún momento fueron más proactivas para realizar reclamos en el interior de la empresa, es la convicción de que expresar y defender los puntos de vista propios y grupales no sirve para nada, constituyéndose, así, la voluntad de “no poder”.

“Saltaba yo, por ejemplo “oiga sabe que está cuestión no es así, así, así”, saltaba este otro y me decía “oye el Sergio tiene razón” saltaba el Gabriel “claro, tiene razón”, y en el fondo los que hablábamos éramos los mismos, y después, ¡pá!, palo /golpea la mesa/ Entonces, sabe qué más, usted tiene la razón jefe, aplaudamos, seamos comparsa. Si da lo mismo. ¿Qué lo que ganai? Nada. Usted es inteligente, dele”

El silencio constituye un dispositivo que engendra un tipo particular de cultura. Aquella cultura que impone los límites a la construcción de una “ficción” de la subjetividad, basada en la auto-represión del decir personal. Será este dispositivo el que facilitará que todo trabajador apropiado de sí mismo, con ideas personales, venga constituido en un “animal manso”, en un “animal doméstico”. Habrá que comprender que el dispositivo humilla, rebaja y castiga cualquier instinto de reacción, cualquier diferencial de potencia

3.- Discursos que facilitan la mantención de la resignación

El conformismo y resignación de algunos trabajadores; entendidos como la aceptación de todas las condiciones laborales, incluyendo aquellas percibidas como desfavorables, y la sensación de que arriesgarse para intentar modificar dichas condiciones no conviene, y en último término, no sirve; se ven influidos mediante el discurso referido a que pese a todo, el trabajo en la empresa es una “buena pega”.

Los trabajadores coinciden en valorar positivamente determinados aspectos del trabajo, como lo es: poder acceder a éste sin título profesional, trabajar media jornada y ser rentable económicamente. Estos factores son leídos por los trabajadores como privilegios en relación al mercado laboral, el cual es considerado como escaso de buenas oportunidades.

“Y yo sé que claro, por ejemplo en Falabella no ganan plata, acá uno gana más plata que trabajar en una tienda, trabajar en París o Falabella”

Estos aspectos son valorados positivamente tanto por los empleados como por el gerente de sucursal, quien, según los trabajadores, se dedica a recordárselos constantemente, utilizándolos incluso como un antecedente que deslegitimaría cualquier tipo de crítica o reclamo en relación a sus decisiones:

“... Yo creo que aquí el que menos gana, gana 350 lucas, ¿o no? Yo creo... la Verónica, gana 350 o 400 lucas, entonces, como compadre, seis años en la universidad pa’... claro estai haciendo currículum, se entiende, yo por ejemplo ahora no podría irme igual por un año o dos años y ganar 300 lucas, no, con los gastos no te da. Y entonces el jefe como que sabe eso, y eso lo manipula. ‘Que aquí están en una parte donde trabajan medio tiempo y ganan plata’, es lo que nos saca en cara toda la vida. ‘El mall les queda a dos cuadras de la oficina’”.

A partir de esta situación, los trabajadores quedarían en disposición de tolerar cualquier tipo de trato o condición laboral, aún cuando sea concebida como desfavorable, dando paso a una situación en que ellos no están en posición de pedir nada.

Otro aspecto que influiría en una actitud más bien pasiva y conformista en relación al trabajo, es la idea que algunos ejecutivos manifiestan referida a que “la plata te agarra”, porque es difícil renunciar a determinados estándares de vida una vez que se han alcanzado. De esta forma se explicaría el hecho de que muchos trabajadores permanezcan en su empleo a pesar de sentirse disconformes.

“Claudio: Claro, cachai, y ya voy a cumplir dos años. El problema sí, que la mayoría de los jóvenes acá nos vemos un poco estancados, necesítai salir, necesítai ya, yo había escuchado esa cuestión que dicen “la plata te agarra, no vai a terminar de estudiar por la plata”, pero por ejemplo aquí se da, en la empresa ganai una cierta cantidad de plata, adquiere ciertos gastos y después no podís soltar ese sistema.

(...)

E1: Lo que tú decíai, o no, como la libertad. / dirigiéndose a Sergio/ Tú podís soltar, están tus papás, no tenís hijos, no tenís na. Pero tú /dirigiéndose a Claudio/ te metís en gastos...

Claudio: Mm...

E1: ... En esto, lo otro, y te quedai amarrado, no te podís pegar el pollo a los dos meses, tenís que esperarte...

Claudio: De hecho estoy buscando /Algunos ríen/ Pero claro, las mismas responsabilidades, se te va complicando el... bueno, uno se complica solito. Ya le agarraste... el hilito, muchas veces a mí me dan ganas de decir “ah, esta pega chao”, y decirle al caballero, “me voy y que le vaya súper bien, gracias por

todo”, pero ¿adónde voy a ganar esto? O sea, mientras no esté titulado...

Si bien algunos vendedores señalan sufrir por la presión y estar insatisfechos en sus puestos de trabajo, de alguna forma asumen que la venta “es así”. Hay una naturalización de las condiciones laborales, lo que impide ver otras posibilidades de futuro. Esta naturalización resulta central para el funcionamiento de la empresa porque reproduce el conformismo y la pasividad.

“Pero eso siempre va a ser igual, siempre, en las empresas a uno le van a sacar el jugo, lo exprimen. (...) Claro, yo he trabajado en ventas harto tiempo, y siempre hemos sido códigos, no un nombre, un código”

Conclusiones

Luego de un proceso de reflexión, nos aventuramos a discutir dos temas que nos parecen centrales en la empresa, en relación al tópico estudiado:

1. La administración intencional, explícita y dirigida del estado de ánimo de la resignación, gestionada a través de las condiciones existenciales de vulnerabilidad y pobreza de los trabajadores.

2. El imperio del silencio como grito abierto de las reglas del juego de la gerencia.

Respecto del primer punto señalado, vale la pena señalar que el grupo de los ejecutivos de venta, era el que presentaba una mayor intensidad en el estado de ánimo de la resignación. ¿Qué es lo que explica esta situación? ¿Será mera coincidencia?

La particularidad de los vendedores a la cual nos referimos, la hemos denominado situación existencial, y repercute en un determinado posicionamiento de ellos como trabajadores en la empresa. Será preciso explicitar, pues, que este grupo de trabajadores es el que presenta menor nivel educacional, menos estabilidad en los cargos desempeñados y menor nivel socioeconómico.

Ya en el análisis de los resultados hemos señalado que mientras más necesidades económicas experimenta el trabajador, éste se siente más presionado a vender. De esta manera, postulamos que el nivel de presión se vincula con una situación compartida por el grupo de vendedores, especialmente referida al nivel socioeconómico y a su posición de proveedor en el núcleo familiar.

Así, la situación existencial de los trabajadores se comprende, tanto desde ellos como desde la organización, como un estado de vulnerabilidad que los vuelve más proclives a aceptar cualquier condición laboral, aunque sea desfavorable. La sensación de vulnerabilidad, relacionada con dicha situación

existencial, se vincula con sentirse a la deriva y con ocupar una posición pasiva, desde la cual no se vislumbran posibilidades de influir en las decisiones. Al mismo tiempo, la contra cara de esta pasividad es ganar en seguridad, estabilidad y, finalmente, tranquilidad y reconocimiento.

De esta manera, los distintos niveles de vulnerabilidad que los trabajadores viven en la empresa son una variable que, afectando sus vidas, es *instrumentalizada* por la organización. Planteamos entonces la existencia de una *administración deliberada* de los estados de ánimo y de la subjetividad de los trabajadores, en tanto aparecen como un factor que puede contribuir a un aumento de la rentabilidad del negocio, y que significan además un mecanismo de control en la medida que dejan al trabajador atado a los requerimientos organizacionales.

Así, no cualquier trabajador adopta la “moral del esclavo”. Esta sólo es posible en contextos de alta vulnerabilidad; ya sea individual -condiciones de vida- o grupal, en cuanto no existe grupo, comunidad sindicato, etc. Se debe recordar que fue posible distinguir una práctica explícita orientada a la disolución de lo grupal. Entre las estrategias que mencionáramos destacan: la eliminación del sindicato, los contratos individuales y el saqueo. Todas estas prácticas, ya naturalizadas, operan como desarticuladores de grupo y comunidad. Por lo tanto, la tarea de la gerencia no sólo consiste en constituir “esclavos”; sino en mantener en ellos la vulnerabilidad y la ausencia de comunidad, de tal manera que no se atrevan a desafiar las reglas del juego.

Finalmente, consideramos que el silencio juega un papel fundamental. El régimen en el que éste opera es en la negatividad o la vaciedad. Es precisamente la ausencia de diálogo, la ausencia de palabra, la ausencia de retroalimentación la que potencia la presencia de las reglas que mantienen en vigencia el juego de la gerencia. Su modo de operar es interesante; ya que no se lo puede denunciar, no se lo puede explicitar ni visibilizar, sencillamente porque “no es”. Pero es este “no ser”, es lo que permite el “ser” de la organización.

Para concluir queremos retomar la potencia de lo colectivo como fenómeno de transformación. Esta potencia no opera en un vacío, opera desde un particular estado de ánimo. Así, en concordancia con lo planteado por Sagastizabal, Perlo y De la Riestra (2007), creemos que el asumir responsabilidades y en definitiva hacerse cargo de la propia posición, no es posible sin contar “con un clima de confianza que garantice que una mayor exposición, comprometiéndose con el colectivo, no constituirá una amenaza individual para los actores implicados sino contrariamente una experiencia de aprendizaje y desarrollo”.

Referencias

- Cano, G. (2008). El resentimiento como estrategia de dominación biopolítica. Trabajo presentado en Coloquio “Sobre Nietzsche”. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje* (6º Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Espósito, R. (2005). *Inmunitas. Protección y negación de la vida*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Flores, F. (1995). *Inventando la Empresa del siglo XXI*. Santiago, Chile: Dolmen Ediciones.
- Gadamer, H. (1977). *Verdad y Método* (2ª Ed.). Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Gadamer, H. G. (1998). *El giro hermenéutico*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Holstein, J & Gubrium, J. (2004). The active interview. En D. Silverman (Ed.). *Cualitative research: Theory, method and practice* (2º Ed., pp. 140-161). Londres: SAGE Publications.
- Martín Baró, I. (1998). *Psicología de la liberación*. Madrid: Editorial Trotta.
- Merriam, Sh. (2002). *Qualitative Research in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nietzsche, F. (1972). *La genealogía de la moral*. Madrid: Alianza editores.
- Rodríguez Kauth, A. (2002). Exodo o exilio: Europa, la panacea de los argentinos. *Revista Nómadas*, 6, Universidad Complutense de Madrid. (Recuperado en Septiembre 14, 2007 desde <http://www.ucm.es/info/nomadas/6/arkauth.htm>).
- Sagastizabal M. A., Perlo C. y De La Riestra, M. R. (2008). Conceptos de participación implícitos en las políticas públicas. *Cuadernos del Seminario. Revista del Seminario del Espacio*. Vol.3. Semestre 1, 113-135. Chile: Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.