

31921  
81  
A

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

EL HOMBRE EN LA BUSQUEDA DEL EXITO PROFESIONAL Y  
SU VINCULO PARADOJICO CON LA EMPRESA: UN  
ACERCAMIENTO A LA VIDA EN EL TELEMARKEING.

**REPORTE DE INVESTIGACION**  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
**P R E S E N T A :**  
**LUCIA HERNANDEZ ALVAREZ**

ASESOR: DRA. TARACENA RUIZ BERTA ELVIA  
DICTAMINADORES: MTR. QUINTANAR OLGUIN FERNANDO  
MTRA. TAVERA RODRIGUEZ MARIA LUISA



IZTACALA

TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MEXICO,

2003



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS.

### *A mis padres.*

*Por estar presentes en cuerpo y alma en todas y cada una de las decisiones de mi vida; por permitirme ser una persona independiente, y por darme su voto de confianza al darme la oportunidad de tomar mis propias decisiones. Por darme su tiempo, su cansancio, sus desvelos y su apoyo en todo momento. Por hacer de mí una persona con carácter para enfrentar todas y cada una de las barreras que pueda encontrar en mi camino.*

### *A mis hermanos.*

*Por su presencia, por su cariño, por todas las risas y alegrías que me han brindado. Gracias por todos los momentos agradables, y también por todos aquellos instantes en que me han hecho sentirme querida y comprendida.*

### *A Elvia.*

*Gracias... y mil veces gracias por tu apoyo incondicional, por el voto de confianza que has tenido en mí, por todos los sacrificios que hiciste para estar en estos momentos... Por tus conocimientos que me ayudaron a encontrar una respuesta a mis sin sentidos...*

***A mis compañeros de generación.***

*Por su presencia y apoyo durante mi estadía en la carrera, por compartir alegrías y tristezas, por haberme acompañado en la realización de este proyecto.*

***A todos los profesores.***

*Que compartieron una pequeña parte de sus conocimientos y experiencias, y a través de las cuales forjaron en mí el aliento para continuar en este camino.*

***A los que ya no están conmigo.***

*Por que en su presencia me enseñaron el valor de una sonrisa y de la alegría; por que en su ausencia me enseñaron a entender el verdadero valor de la vida.*

***A ti Christian.***

*Por que sin tu apoyo jamás hubiera logrado llegar al fin de esta meta, por tus desvelos a mi lado... Por tus consejos, y por hacerme creer en mí, por darme el valor y la confianza que necesitaba. Pero sobre todo gracias por el amor que me profesas, y que ha sido el eje y sustento de mi vida; de mi presente y de mi futuro.*

## A MODO DE PRESENTACIÓN.

“Un lápiz, una hoja, y una silla vacía...

En mi mente un recuerdo que se mantiene en vida.

Son memorias mis historias... son historias de una vida.

¿De qué más sino de eso?, de aquello que disfrutas,  
que ríes, que lloras y en momentos añoras.

De aquello que te mata y te revive,  
de aquello que te eleva y te reprime,  
de aquello... de todo aquello que te da sentido  
y te hace visible.

Son solo eso... historias de vida,

Que solo serán recordadas si son reescritas y reelaboradas.

Su nombre... lo de menos...

Llámense odiseas, mitos, fábulas, tesis o poesías,

Todas y cada una de ellas tienen objetividades subjetivas...

Y es que toda obra tiene la esencia del autor que les dio vida.

La mía, mi obra que no pretende hacer ciencia,

No exceptúa esta coherencia;

Mis palabras hablan de mi experiencia...

De la estancia en una empresa que con bríos de grandeza,

y con sus falsas promesas, desdibujó mi estructura

y me llevo a la locura de encontrar en mi lectura

a un autor que en sus sabias palabras francesas

reflejo ante mis ojos la luz que necesitaba

para darme cuenta a tiempo de que no todo en la vida

es la entrega a una empresa...

ni tampoco los anhelos por alcanzar la excelencia..."

## INDICE

<b>RESUMEN.</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1. EL TRABAJO EN LA VIDA DEL HOMBRE.</b>	<b>6</b>
1.1 La transición del hombre primitivo al hombre capitalista.	7
1.1.1 El trabajo como actividad necesaria de los seres humanos.	7
1.1.2 Las sociedades cazadoras y recolectoras	9
1.1.3 El comienzo de la división social del trabajo.	10
1.1.4 La organización cooperativa del trabajo.	11
1.2 El establecimiento de una sociedad capitalista y el industrialismo	15
1.3 Modernidad y Postmodernidad	18
1.3.1 El sujeto Postmoderno	20
1.4 Las nuevas significaciones del trabajo.	23
1.4.1 El trabajo como sublimación: un objeto de pulsión.	23
1.4.2 Trabajo: ¿alienación o adaptación social?	26
<b>Capítulo 2. LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DEL SUJETO.</b>	<b>30</b>
2.1 Lo individual y lo colectivo.	31
2.2 Freud y el "Aparato Psíquico"	32
2.3 El proceso de identificación.	35
2.3.1 La identificación y la crisis edípica; la presencia del "otro".	36
2.4 Las multiterminaciones sociales en la construcción de la subjetividad del sujeto.	42
<b>Capítulo 3. LA IDENTIDAD DENTRO DE LAS INSTITUCIONES Y LAS ORGANIZACIONES.</b>	<b>46</b>
3.1 En la búsqueda del concepto de "institución".	46

3.1.1 El estudio de los grupos.	47
3.2 La Institución y la organización: sus articulaciones y diferencias.	51
3.2.1 El concepto de la institución.	51
3.2.2 La organización como estructura de producción.	54
3.3 La dimensión imaginaria y simbólica de las instituciones y organizaciones.	57
3.3.1 El cambio organizacional: de las organizaciones industriales a las organizaciones managinatias (imaginarias)	60
3.4 La filosofía organizacional e institucional y su articulación con el psiquismo.	63
3.4.1 El malestar dentro y por las instituciones.	65
3.4.2 Vinculos paradójicos con la organización empresarial.	67
3.5 La excelencia como eje de la filosofía organizacional.	69
<b>Capítulo 4. METODOLOGÍA</b>	<b>71</b>
4.1 Consideraciones de orden metodológico.	71
4.2 Análisis de la implicación.	72
4.3 Objetivos.	74
4.4 Planteamiento del problema, hipótesis y procedimiento.	75
<b>Capítulo 5 UN ACERCAMIENTO A LA VIDA EN EL TELEMARKETING.</b>	<b>78</b>
5.1 La necesidad del telemarketing.	79
5.1.1 Un poco a cerca de la historia del telemarketing.	80
5.2 Teletech: Algo sobre sus antecedentes	81
5.3 Teletech Ciudad de México.	82
5.3.1 Organigrama Operativo.	83
5.3.2 Perfil del personal reclutado.	85
5.3.3 ¿Qué espera Teletech de sus empleados?	87
5.4 ¿Que obtienen a cambio los empleados?	87
5.4.1 Teletech y su tecnología en comunicación.	88
5.4.2 El ambiente de trabajo y la filosofía que ofrece la empresa.	89

5.4.3 Oportunidades de Crecimiento: una más de sus promesas.	90
<b>Capítulo 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.</b>	<b>92</b>
6.1 Primera entrevista	95
6.2 Segunda entrevista.	107
6.3 Tercera entrevista.	115
6.4 Cuarta entrevista.	123
6.5 Análisis general.	127
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>133</b>
<b>REFERENCIAS.</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS.</b>	



## RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis acerca de las organizaciones empresariales como espacios generadores de la identidad de sus empleados. El análisis se centra en rescatar el factor humano no como fuerza de trabajo, sino como sujeto pensante y hablante dentro de su espacio laboral. El campo de investigación fue una empresa cuyo eje central de mercadotecnia es el telemarketing: una empresa dedicada básicamente a las ventas, cuyo ambiente es propicio para la búsqueda de ideales y de reconocimiento.

En este sentido el Objetivo General del trabajo fue: <<Analizar la dimensión subjetiva presente en la relación organización-empleado. >> Para dar cuenta de estos procesos subjetivos fue necesario el apoyo de teorías que dieran cuenta precisamente de la subjetividad del sujeto. Fue el psicoanálisis, aunado a otros enfoques sociológicos y dialécticos, en los que se que encontraron las categorías que permitieron estudiar esta subjetividad brindándonos la posibilidad de develar procesos como el ideal del yo, la identificación, el deseo, la represión, la sublimación, el imaginario, los significantes, entre muchos otros más que son claves para la comprensión no solo del sujeto, sino para elucidar el sentido de toda actividad social y en particular de la que se quiso dar cuenta.

La investigación se apoyó también de enfoques cualitativos que dieran cuenta de los procesos imaginarios y simbólicos de las personas dentro de en su contexto, y con la precaución claro, de diferenciar como investigador las propias creencias, perspectivas, y opiniones de las de su objeto de estudio. Fue de gran ayuda el enfoque clínico - social para develar las articulaciones de las diferentes disciplinas como la psicología social y clínica, la sociología, y la historia. Los resultados brindaron datos interesantes acerca de la importante participación de la empresa como espacio generador de contradicciones y ambivalencia para sus empleados. En otras palabras se evidenciaron algunos vínculos paradójicos entre la relación empresa-empleado que llevan al sujeto a vivir toda una serie de satisfacciones como el reconocimiento y el crecimiento personal y profesional, pero también toda una serie de sufrimientos y malestares que trastocan la estructura psíquica del sujeto y, que sin embargo, forman parte importante en la articulación de la identidad.

## INTRODUCCION.

A lo largo del tiempo el hombre se ha visto en la necesidad de conciliar su vida personal con todo un cúmulo de actividades a partir de las cuales ha configurando su propia identidad. Desde sus inicios ha situado al trabajo como una esfera de vital importancia en la que ha tenido que desarrollar no solo herramientas de trabajo, sino también, capacidades y aptitudes que le permitieran ir más allá de la solo sobrevivencia. Es así, como a lo largo del tiempo, el trabajo humano ha configurado un espacio social en el que no solo se desenvuelve la existencia misma del hombre, sino también estrategias de desarrollo social, actitudes y diversas formas de pensamiento. Es en este espacio donde se da a la tarea de manifestar una de las intervenciones más significativas sobre su entorno transformando su medio ambiente y de esa forma consolidando su identidad social y subjetiva.

El desarrollo económico y científico ha movilizad la actividad laboral como una forma no solo de satisfacer necesidades básicas o económicas, sino como una meta personal que le permite al hombre encontrarle un sentido a su hacer cotidiano en la medida que le brinda un espacio para la búsqueda de reconocimiento personal. Día a día la competencia se vuelve mayor, hay cada vez más profesionales que desean sobresalir, que buscan crecer y encontrar el éxito, que buscan llenar los huecos y los vacíos de su existencia efímera.

Son los espacios organizacionales solo un ejemplo de esta búsqueda personal donde se movilizan deseos, anhelos y expectativas, donde se ponen en juego emociones, frustraciones, e incluso la integridad física. Las organizaciones empresariales se transforman en un elemento central producto de la sociedad, pero a su vez productor de la misma. Es un espiral dialéctico donde se renuevan las empresas, pero donde a su vez se renuevan los hombres que le dan vida. Son estos espacios los encargados de tomar a su cargo la satisfacción de la necesidad humana del soy y quiero ser, para lograr sus objetivos y a su vez dar esa identidad que el hombre busca.

Hoy en día es tan basto el número de empresas que sumergen al hombre en una fuerte enajenación. Algunos de los partícipes se dan cuenta de este doble vínculo con el que es sujeto, pero otros perciben esta adhesión como un proceso tan natural, que no ven incluso la necesidad de cuestionar su estancia dentro ese lugar.

Dadas las circunstancias es difícil que las empresas, o mejor dicho, quienes están a cargo de ella reconozcan la responsabilidad que tienen con sus empleados en la generación de ciertos malestares. Por ellos resulta interesante dar cuenta de la enigmática relación entre subjetividad y organización, de un mundo lleno de significantes que parece imprescindible descifrar.

La importancia de esto reside no solo en encontrar un sentido a la relación sujeto-organización, sino en rescatar estos elementos para dar cuenta del apremiante trabajo en el que puede y debe insertarse el trabajo psicológico, tanto en el área personal, institucional y de la salud, pues los malestares que hay alrededor de esta enfermedad del trabajo son cada vez más cotidianos que en las más de las ocasiones parece observarse como algo muy normal. Cabe señalar que la mayoría del trabajo realizado en el área organizacional ha girado en torno a los procedimientos técnicos y metodológicos que han de instaurarse para el mejor funcionamiento del sistema, abordando temas como aplicación y creación de pruebas psicométricas, administración de tiempos en el trabajo, mejoramiento del área de recursos humanos: administración, reclutamiento y selección de personal, mejores técnicas de adiestramiento en la capacitación de personal, ambiente físico, liderazgo, nuevos estándares de calidad, etc. Pocos proyectos de investigación rescatan la importancia del actor principal dentro de la organización, es decir del empleado, y sobretodo de los significantes que se hallan alrededor de este espacio.

El campo espacio empresarial donde se llevo a cabo el presente trabajo fue en una empresa cuyo eje central de mercadeo es el telemarketing. Es una empresa con estándares de manejo estrictos, que estructura muy bien a un sujeto en búsqueda constante de competencia, que se vive inmerso en un trabajo bajo presión, con exigencias de rapidez, precisión y calidad. Es un sistema que desea y busca gente comprometida, que no sea conformista, que desee ser mejor cada día, que se exija como meta el éxito.

Tomado las características de esta empresa el presente trabajo se planteó los siguientes objetivos:

*Objetivo General:*

- \*\* Analizar los vínculos existentes alrededor de la relación organización-empleado.

*Objetivos particulares:*

- \*\* Clarificar la estructura organizacional y la filosofía que de ella emerge.
- \*\* Comprender los procesos de identificación de los empleados, que se dan a través de la relación con la organización.

**\*\* Rescatar la importancia del factor humano dentro de la organización, no como fuerza de trabajo, sino como sujeto pensante y deseante.**

**\*\* Develar los vínculos paradójicos que se generan de la relación empleado-organización.**

Para dar cuenta de estos procesos fue necesario el auxilio de teorías que dieran cuenta de la subjetividad del sujeto, fue el psicoanálisis en el que se que encontraron las categorías que permitieron estudiar esta subjetividad brindándonos la posibilidad de develar procesos como el ideal del yo, la identificación, el deseo, la represión, la sublimación, el imaginario, los significantes, entre muchos otros más que son claves para la comprensión no solo del sujeto, sino para elucidar el sentido de toda actividad social y en particular de la que se quiso dar cuenta. Estos conceptos permitieron entender al sujeto humano en su relación con la sociedad y la forma como éste se recrea a través de las diferentes representaciones y significaciones que se dan en esta activa relación con la organización. Por otra parte fueron enfoques sociológicos y dialécticos los que permitieron articular la subjetividad dentro del contexto histórico-social que le reproduce. En este mismo sentido fue pertinente apoyar la investigación de enfoques cualitativos que dieran cuenta de los procesos subjetivos a los que ya se hizo referencia, tratando de comprender a las personas en su contexto, y con la precaución claro, de diferenciar como investigador las propias creencias, perspectivas, y opiniones de las de su objeto de estudio. Desde el punto de vista metodológico la investigación se apoyo de la lectura como medio para entender cuestiones teóricas y experimentales que fueron de gran ayuda, así como de testimonios que a través de entrevistas como la herramienta que nos brindo la historización de lo sujetos participantes en la relación dentro del campo de la investigación. De estas entrevistas se rescato la información más exquisita para analizar el trabajo. Fue de gran ayuda el enfoque clínico social para develar las articulaciones de las diferentes disciplinas como la psicología social y clínica, la sociología, y la historia.

El respaldo teórico se presenta en tres capítulos principales cuyo orden muestra una secuencia lógica que permite entender el proceso laboral tanto en sus preceptos generales como en sus particularidades. Dentro del primer capítulo se presenta un recorrido histórico-social acerca del trabajo como un proceso indispensable en la vida del hombre, tratando de precisar los diferentes significados que a lo largo del la historia le han sido otorgados por el mismo hombre. Se observa como después de la actividad primitiva, el trabajo se instala en una lógica capitalista que le lleva a instaurar en el centro de su movilidad la aplicación de métodos científicos para mejorar la producción. Así, la especialización impuesta por la división del trabajo requiere de más técnicos y científicos que bajo una rígida jerarquía son subordinados al capital para su producción ampliada. Se observa como la era del postmodernismo se vuelve la heredera de este capitalismo e industrialismo, y como junto con ello se heredan nuevas formas de conceptuar y concebir el trabajo.

Una vez analizado el proceso laboral como actividad inherente al hombre, se da paso a un segundo capítulo cuyo sentido es develar los procesos subjetivos indispensables para la construcción social del sujeto, de ese hombre que es el eje central del trabajo. Se trata de mostrar como el sujeto construye su identidad por, y a través de los diversos espacios en los que se relaciona; esto es familia, amigos, escuela, y como un elemento importante el ámbito laboral dentro de las organizaciones empresariales.

De esta forma se da paso a un tercer capítulo cuya finalidad es mostrar el espacio institucional y organizacional como generadores de identidad. En un primer momento se muestra la las formas en que se han conceptualado las instituciones, para posteriormente entender las diferencias, y las articulaciones existentes con las organizaciones. Entendiendo esto se presenta la forma en como los procesos imaginarios y simbólicos se enlazan en la relación empleado-empresa generando toda una serie de vínculos paradójicos y contradictorios; de placer y displacer, en cuya intersección se articula la formación de la identidad y la idealización del yo.

El siguiente capítulo presenta la metodología utilizada para obtener la información, los objetivos, hipótesis y demás consideraciones metodológicas que apoyan el trabajo. Posteriormente la investigación se encamina a presentar un quinto capítulo en el que se describe una poco a cerca del mundo empresarial del telemarketing; algo sobre la necesidad de su existencia y sobre algunos de sus antecedentes. Dentro de la parte final de este capítulo se trabaja alrededor de la empresa en donde se realizó la investigación; se presentan algunos de sus antecedentes, su estructura organizacional, así como parte importante de su filosofía, de sus prestaciones, ofrecimientos y promesas para los empleados que en ella laboran. Finalmente el último capítulo presenta el análisis y las conclusiones obtenidas de la investigación.

*"El trabajo de un hombre, tanto en los objetos resultantes como en los instrumentos que utiliza o la forma en que los emplea, muestra una forma de percibir el mundo, una forma de diferenciarse de los otros seres humanos."*  
(Castoriadis, 1989, pag. 206.)

## **CAPITULO I. EL TRABAJO EN LA VIDA DEL HOMBRE.**

Este primer capítulo tiene como objetivo presentar un breve recorrido de la historia del *trabajo*, o mejor dicho de aquello a lo que el hombre ha decidido llamar así. Es un recorrido que nos lleva a conocer un poco del hombre primitivo al hombre del capitalismo, y de este último a la bifurca entre el modernismo y, lo que algunos autores prefieren llamar postmodernismo. En este proceso se sintetizan los diferentes momentos y encuentros del hombre no solo con las creaciones e inventos que lo han llevado a diferenciarse de los animales, sino de un encuentro con el mismo, llevándolo a transformar el trabajo, no solo en su proceso como actividad física, sino también en el significado que éste tiene para los diferentes hombres de las diferentes épocas. Ahora, el "trabajo" se experimenta no solamente como una actividad en la que se busca satisfacer necesidades básicas - alimentación, cobijo -, sino también necesidades de reconocimiento y crecimiento personal, y en el intermedio de estos dos polos cada uno ha decidido buscar diferentes significados que distan mucho de aquella actividad de nuestros antepasados, para quienes ni siquiera tenía un significado, pues éstos han surgido a lo largo de su historización de los diferentes autores que le han estudiado.

Se parte de autores como Mendel y Marx, y de otros que ha retomado sus proposiciones, pues de manera personal se considera que dan la pauta para entender la dialéctica de este interesante proceso al que casi ningún hombre se escapa. Lo interesante de presentar las propuestas de estos autores reside en su énfasis de anticipar en entorno histórico-social y cultural como marcos esenciales, a partir de los cuales la cultura, el trabajo, las instituciones, y la existencia misma del hombre cobran el sentido, que de otra forma no tendrían. No obstante, pese a la importancia de estas aportaciones que se dirigieron al entendimiento de las relaciones sociales de producción, y aunque en pro de la defensa del trabajador, se les acusaba, primordialmente a Marx, de ser incompatible con la atención al sujeto individual.

En el afán de remediar esta falta se retomaran algunas aportaciones psicoanalíticas, en un primer momento las de Freud, posteriormente las de algunos autores neofreudianos como Fromm y Menninger entre otros que nos brindan datos importantes para dar cuenta de los procesos inconscientes que se dan en el proceso del trabajo como actividad inherente al hombre. Anexo a ello se rescatan las visiones freudomarxistas de Marcuse que en el afán de dar luz al reduccionismo de Freud (con sus aportaciones puramente subjetivas) y de Marx

(con sus aportaciones basadas en las relaciones de producción), los complementa brindando nuevos elementos teóricos de la subjetividad pero instalados bajo condiciones histórico-sociales, posibilitando entender al sujeto, no como alguien en aislado, sino como un sujeto con historia personal, cultural y social. Esto posibilitara entender el trabajo no solo en la particularidad de un sujeto determinado, sino como una actividad instaurada en un orden económico, político y social que lo respalda y lo determina.

### **1.1 La transición del hombre primitivo al hombre capitalista.**

Desde tiempos remotos, el ser humano se ha visto en la necesidad de trabajar, aunque el mismo no había aun definido su actividad como tal, ya que el estudio histórico del significado del trabajo ha sido un proceso constante de redefinición, en la medida en que el hombre ha sufrido fuertes cambios a lo largo de su historia; desde aquel hombre primitivo que "trabajaba" con instrumentos rudimentarios, hasta el hombre de hoy en día que se vive en un constante cuestionamiento no solo de su quehacer cotidiano, sino de toda su existencia.

#### **1.1.1 El trabajo como actividad necesaria de los seres humanos.**

El ser humano no nació con la capacidad de trabajar, ya que esta es resultado de toda una serie de experiencias, acontecimientos y circunstancias particulares, que se presentan dentro de una compleja matriz de exigencias, expectativas y costumbres sociales. Desde sus inicios el hombre ha demostrado que no puede sobrevivir adaptándose solamente al medio natural, sino que debe esforzarse en transformar ese medio a sus propias exigencias, por lo que requirió de un esfuerzo adicional que lo mantuvo en constante actividad. A partir de ello, el hombre se vio en la necesidad de trabajar; el trabajo es definido por Mendel (1985) (a) como una *"actividad consciente y social nacida de la posibilidad de comunicación y ayuda espontánea entre los miembros de la especie humana, constituyendo el instrumento mediante el cual el hombre actúa sobre su medio natural."* Pág. 14.

Muchas especies animales se han adaptado a medios naturales determinados, gracias al desarrollo de órganos especializados. El animal vive bajo leyes biológicas naturales; forma parte de la naturaleza, y nunca trasciende. Para Fromm (1985) esta trascendencia depende de la existencia de la razón, una razón entendida como *"la capacidad de penetrar la superficie percibida por los sentidos y comprender la esencia que esta tras aquella superficie; por lo tanto el animal no tiene idea de la verdad, aunque pueda tener alguna de lo útil."* Pág. 26. Es por ello que para él, esta trascendencia es lo que caracteriza al hombre, al "animal más desvalido", pero que consciente de ello conoce sus limitaciones, y desarrolla su imaginación, su autoconciencia y su razón para "hacerse dueño de la naturaleza y de sí mismo".

Sus órganos especializados le han permitido la utilización de instrumentos de trabajo y, gracias al desarrollo del lenguaje, la formación de una organización social que asegura la supervivencia del género humano en un indeterminado número de medios naturales. Es por ello que *"el trabajo, la organización social, el lenguaje y la conciencia son las características propias del hombre, inseparablemente ligadas y mutuamente determinadas."* Pág. 15 (Mendel Op. cit.(a))

Al respecto, De palma A., Panzieri R., Salvati M., y Becalli B. (1980) apoyan esta especificidad del trabajo humano considerándolo como la respuesta orientada hacia la satisfacción de una necesidad, y tal carácter orientado o finalista constituye uno de los dos elementos de la racionalidad de la acción, por que solo a partir de un proyecto el hombre puede producir, regular y controlar las transformaciones de la naturaleza. En este sentido es solo *la finalidad* lo que distingue la acción racional de las formas de acción instintivas y animales.

La capacidad distintiva de la fuerza de trabajo humano es por tanto, no solo su capacidad de producir algo, sino más bien su carácter inteligente y orientado hacia una meta, lo cual le da una adaptabilidad infinita y produce las condiciones sociales y culturales para la ampliación des su propia productividad en forma tal que puede posteriormente exceder sus productos más allá de sus necesidades básicas.

Los instrumentos de trabajo sin los que el hombre no puede producir, es decir, conseguir el alimento, y cobijo, aparecen en un principio como una prolongación artificial de sus órganos naturales. En un principio, esos instrumentos de trabajo eran muy rudimentarios utilizando el material que había a su alcance, tal es el caso de las estacas, piedras talladas, trozos de hueso, etc. De hecho la prehistoria y en sus inicios la antropología clasificaban los pueblos primitivos de acuerdo a las materias primas con que fabricaban sus principales instrumentos de trabajo.

Progresivamente de la repetición continua de actividades de trabajo, se han ido desprendiendo técnicas productivas, y sin duda alguna, el descubrimiento técnico más importante de la prehistoria fue la producción y la conservación del fuego.

De manera general, si se intentaran ordenar las sociedades en términos de niveles o grados de complejidad, hallaremos en un extremo a la banda tribal relativamente pequeña, que se gana su sustento cazando y recolectando los productos alimenticios naturales. En el otro extremo podemos ubicar a las enormes sociedades altamente urbanizadas e industrializadas, existentes desde hace poco más de dos siglos en gran parte de Europa y en América del norte. Tal como señala Neff (1980) entre estos extremos ha existido una amplia variedad de formas de organización social basadas en la agricultura y la domesticación de animales productores de alimentos, como medios principales de vida. Estas últimas



sociedades muestran enormes variaciones en el desarrollo y la complejidad de las respectivas estructuras, pero en todas ellas la fuerza laboral básica es el producto agrícola y/o ganadero.

En los apartados siguientes se intentara caracterizar los tipos de trabajos realizados en las principales sociedades con el objetivo de indicar de que manera ha ido evolucionando la sociedad y las formas de conceptualizar el trabajo. A partir de ello se podrá vislumbrar algunas de las razones por las que el trabajo humano, tal como habitualmente lo conocemos parece tener muchos significados y significaciones para cada uno de los que lo llevan a la práctica.

### 1.1.2 Las sociedades cazadoras y recolectoras

Derivado de las pocas evidencias como lo son las piedras con las que trabajaron, esqueletos, montones de desechos y unos pocos de dibujos e inscripciones se puede inferir que los antiguos hombres vivían en grupos muy pequeños, en una forma de existencia completamente nómada, siguiendo a la caza salvaje y dependiendo de la distribución estacional de vegetales, cereales frutas y bayas silvestres. Incluso puede percibirse algo del desarrollo temprano de las creencias religiosas y espirituales a partir del examen de algunas tumbas. (Neff, *ibidem*.)

Así, la recolección de frutos silvestres, la captura de pequeños animales inofensivos, así como las formas elementales de caza y pesca, constituyen los métodos más primitivos de producción de alimentos. Estas actividades generan que no tengan habitaciones permanentes, ni animales domésticos (a excepción de algunas culturas el perro), ni el arte de tejer vestidos, ni la fabricación de recipientes para el alimento. Deben recorrer largas distancias para hacer acopio de víveres en cantidad suficiente. Solamente los ancianos físicamente incapaces de moverse de un lado a otro pueden liberarse en parte de la colecta inmediata de alimentos, ocupándose solamente de la fabricación de instrumentos de trabajo. Es el mismo Neff quien da referencia acerca de que la mayor parte de las poblaciones más atrasadas que sobreviven todavía hoy, se encuentran en las tundras heladas del círculo ártico, en los desiertos casi totalmente desnudos del África sudoccidental y de Australia central, en las densas y virtualmente impenetrables junglas de América del sur, África central, Indonesia, Malasia y Asia tropical.

Dentro de los límites de la tecnología de la edad de piedra, y sin disponer de otra fuerza motora que el músculo humano, la mayoría de estos grupos aislados existentes hoy en día, se las han arreglado para elaborar técnicas de vida notablemente adaptadas a sus ambientes. En estas condiciones parece casi imposible que el concepto de trabajo, como una esfera particular de la actividad humana, pueda siquiera adquirir algún significado. Cuando el esfuerzo por procurarse los medios de existencia debe correr por cuenta de todos y cuando la necesidad es tan apremiante que esos esfuerzos deben ser prácticamente continuos, es imposible que se los pueda percibir como actividades separadas. Lo que se puede dejar ver

es que las tribus cazadoras y recolectoras no desarrollan nada que parezca una división del trabajo, excepto a lo que Raymond Firth (en: Mendel op. cit. (a)) refiere como *la división del trabajo entre los sexos*: entre hombre y mujer. Los hombres se ocupan más de las actividades vinculadas con la caza y la pesca, y por supuesto posteriormente son los únicos cultores de las artes guerreras. Las mujeres se ocupan primordialmente de recolectar los productos naturales, de fabricar ropas e implementos domésticos, y de elaborar comidas para su consumo.

El lenguaje proporciona una evidencia indirecta pero convincente acerca del carácter difuso del trabajo en estas sociedades. Sus lenguajes carecen de un término distintivo que corresponda al castellano "trabajo", aunque por lo general haya un vocabulario muy elaborado para designar los distintos tipos de actividades y objetos incluidos en la caza, la recolección y la fabricación de implementos. Si las sociedades cazadoras y recolectoras contemporáneas proporcionan alguna clave para comprender el pasado remoto del hombre, debe concluirse que el significado adscrito más primitivamente del trabajo fue un significado escasamente distintivo. También parece probable que no existiera distinción entre el trabajo y el no trabajo, entre el esfuerzo y el ocio, pues por ejemplo, cuando la caza no había sido exitosa los hombres no hacían más que estar sentados alrededor del fuego, ya sea haciendo una flecha, afilando su punta, etc. Al igual que ellos, las mujeres están constantemente ocupadas, por lo que de una u otra persiste el significado implícito del trabajo como actividad natural.

### 1.1.3 El comienzo de la división social del trabajo.

Mientras que los alimentos no se aseguren en cantidad suficiente, los hombres no pueden dedicarse de manera total a otras actividades económicas que no sean las de producción de víveres, y por lo consecuente se vuelve imposible en ese momento establecer una división social del trabajo, y una especialización en diferentes oficios. La ausencia de esto impide la elaboración de técnicas que exigen mayor tiempo de aprendizaje y conocimientos particulares, pero permite un desarrollo más armonioso del cuerpo y de la actividad humana.

De acuerdo con Mendel (ibidem..) una división más elaborada del trabajo solo pudo aparecer cuando las técnicas para la producción de alimentos progresaron lo suficiente para que esta última excediera en medida considerable las necesidades inmediatas del productor primero. Este adelanto de la técnica ocurrió en diferentes momentos en distintas partes del mundo, y en algunos lugares, como ya se señaló anteriormente, todavía no ha aparecido. Sin embargo, ha estado asociada con un cierto estadio de desarrollo de las artes de la agricultura y de la domesticación de animales destinada a obtener comida y fuerza de trabajo. Las primeras organizaciones sociales complejas surgieron, como es natural, en los fértiles valles de los grandes ríos del cercano oriente, China, India, África septentrional. Estas áreas se caracterizaban por una combinación de condiciones climáticas, así como por la fertilización regular de los suelos gracias a las inundaciones anuales; todo ello hizo posible el desarrollo

de poblaciones agrícolas relativamente densas. De modo similar las estepas y sabanas de Asia central y África proveyeron condiciones ideales para el desarrollo de culturas poderosas basadas en el pastoreo, una vez que los hombres aprendieron a domesticar y criar animales con fines alimenticios y de transporte. La forma particular de las sociedades que iban surgiendo de modo gradual podía basarse predominantemente en el cultivo, en el pastoreo o en una combinación de ambos, pero el común denominador de todas ellas era la provisión relativamente estable y amplia de alimentos y materia prima, condición desconocida para la sociedad cazadora y recolectora. Neff (op.cit.)

Sólo en este punto el trabajo comienza a adquirir toda clase de distinciones y calificaciones, así como también una infraestructura de significados evaluativos cada vez más complicada. Con el desarrollo de la ganadería y la agricultura no solo se encuentran diferentes tipos de trabajo sino además distinciones entre trabajadores y no trabajadores.

La lenta acumulación de inventos, descubrimientos y conocimientos permite incrementar la producción de alimentos, reduciendo el esfuerzo físico de los productores. Tal acumulación constituye el primer indicio de un aumento de la productividad del trabajo. El descubrimiento de terrenos de caza o zonas de pesca particularmente ricos, permite el paso del estado emigrante a de los cazadores o pescadores semisedentarios o incluso completamente sedentarios.

Lentamente al lado del producto necesario para la supervivencia de la comunidad, va apareciendo así un primer excedente constante, una primera forma de *sobreproducto social*. (Marx 1978). De acuerdo a él la función esencial de este sobreproducto es permitir la constitución de reservas de víveres, con objeto de evitar el retorno periódico del hambre, o por lo menos para reducir en mayor medida ésta.

#### 1.1.4 La organización cooperativa del trabajo.

La constitución de un sobreproducto permanente de víveres constituye la base material para la realización de la revolución económica más importante que el hombre haya conocido desde su aparición. Una revolución que es mejor conocida como la *revolución neolítica*, y que tal como indica Mendel (op. cit.) (a) somete la producción de los medios de subsistencia al control directo del hombre. Es además un poderoso impulso al desarrollo de instrumentos de trabajo, ya que al crear un sobreproducto permanente se crea la posibilidad del artesanado profesional, que aunque ignoran aún el uso de los metales, poseen técnicas, aunque elementales de la cerámica y el hilado. La inexistencia de alfarería o tejeduría perfeccionada demuestra la ausencia de un artesanado completamente autónomo. Sin embargo, el excedente que la agricultura y la ganadería proporcionan a la sociedad no permite todavía liberar totalmente al artesano de la tarea de producir su propio alimento.

La sociedad se funda aquí en la *organización cooperativa del trabajo*. De acuerdo con Marx (op.cit.) a partir de esta organización la comunidad comienza a necesitar del trabajo de todos y cada uno de sus miembros. En su forma más pura la organización cooperativa del trabajo significa que ningún adulto se abstiene de participar en ella, lo que implica la ausencia de una "clase dominante".

En el momento en que comienzan a practicar la agricultura, las tribus están organizadas generalmente sobre la base de lazos de parentesco. La forma de organización social más antigua parece ser la de la *horda*. Esta es definida por Brown (en Mendel op. cit.)(a) como *un grupo de personas que poseen, ocupan y explotan en común una determinada parte del país*. Sus derechos indican que toda persona que no sea miembro de ella no tiene derecho a adquirir ningún producto animal, vegetal o mineral de este territorio, salvo bajo invitación o con permiso de uno de sus miembros. A partir de esta antigua propiedad comunal, se comienza la evolución hacia el estado de la *propiedad privada*. Más tarde, la gran familia, el clan, y la tribu son las formas normales de organización de los pueblos primitivos, en el momento en que empiezan a dedicarse a la agricultura.

En sus principios la agricultura era torpe e irregular: el hombre ignoraba el medio de conservar la fertilidad del suelo. El descubrimiento de la irrigación y de los efectos del barbecho cambió radicalmente la técnica agrícola, ya que les permitió a los seres humanos asegurar permanentemente un importante excedente de víveres. En ese momento la sociedad podía separarse del campo y había fortalecido el paso hacia la civilización. De Palma y Cols. (op. cit.)

Se dio entonces cabida al surgimiento de nuevos tipos de hombres: no sólo aquellos que se especializan en trabajos diferentes, sino también en aquellos que para su época se especializaron en un "no trabajo" absoluto, o por lo menos un trabajo en sentido físico. Más adelante se observará con Braverman la agudeza de esta distinción del trabajo físico y el trabajo mental, o lo que Marx (op. cit.) señalaba como *trabajo productivo y trabajo no productivo*.

Junto con el desarrollo gradual de la tecnología material se fue registrando también un desarrollo gradual del conocimiento. El labrador antiguo no sólo debía saber dónde plantar sus semillas, sino también cuando plantarlas.

De acuerdo con Neff (op. cit.) comenzó a surgir la necesidad de acumulación de conocimiento, poco a poco los hombres se dieron cuenta que determinadas piedras sometidas al fuego cambiaban de forma; descubrieron los metales y más tarde el empleo asombroso para la fabricación de otros instrumentos de trabajo y utensilios domésticos. Los efectos de la revolución metalúrgica son muy importantes con respecto a la propia agricultura que continúa siendo hoy en día la actividad económica de muchas sociedades. Con el empleo de instrumentos de trabajo metálicos, sobre todo del arado de reja de hierro,

se impone la utilización de la energía animal en la tracción, y la productividad del trabajo agrícola da un nuevo salto hacia delante.

Así se crea la condición material previa para el impulso de las técnicas artesanales y la separación de la ciudad y el campo. La materia prima principal del trabajo de estos artesanos la constituyen los propios metales, al principio como técnica de lujo ornamento, después en fabricación de instrumentos de trabajo y toda clase de armas. Solo así el artesanado adquiere autonomía definitiva.

El aumento de la productividad media del trabajo no hace más que crear las condiciones materiales necesarias de la evolución y las transformaciones sociales. Así, una vez que se da un excedente mayor de viveres el hombre comienza a intercambiar sus productos por otros que le sean de mayor necesidad; comienza lo que Mendel (op. cit)(a) denomina como *cambio simple* que se crea a partir del encuentro de dos excedentes ocasionales, de diferentes cualidades en utilidad y en *valor de uso*.

El trueque silencioso y la donación ceremonial constituyen formas transitorias entre el *cambio simple* y el *cambio generalizado*. Con la revolución metalúrgica surge la necesidad de utilizar en mayor medida minerales como el cobre o el estaño, no tan sencillos de conseguir en todas las regiones, por lo que comenzó el cambio a grandes distancias; el cambio internacional entre regiones separadas por cientos de kilómetros. Entonces la práctica del cambio se separa de las demás actividades económicas como el artesanado y la agricultura y surge *el comercio*. (Marx, op. cit.)

Las aportaciones de Neff (op. cit.) indican que desde la edad del cobre el comercio se desarrolla especialmente en la primera predinástica egipcia; en la primera civilización llamada prediviviana de Mesopotamia; en la más antigua civilización descubierta sobre el lugar del emplazamiento de Troya, en Asia Menor; en la civilización creto-micénica de Grecia; en la civilización de los Aztecas de México, antes de la conquista española; en las antiguas civilizaciones china, india y japonesa. Con dicha edad de bronce, el desarrollo de las relaciones comerciales se convierte en la condición previa para la utilización productiva de los conocimientos técnicos.

El comercio se limita en principio a los metales y ornamentos más o menos reservados al estado, pero la producción de mercancías alcanzará un nivel superior en el momento en el que procure también al comercio productos artesanales y agrícolas. La invención de la rueda para los carros permite utilizar en la técnica de alfarería el principio de rotación. El torno de alfareros es el primer instrumento de trabajo que permite la fabricación en serie de mercancías destinadas exclusivamente al comercio.

En la medida en que se establece una división de trabajo más consecuente, el aporte comunitario de cada productor habrá de medirse por un criterio común que sería lo que Marx (op. cit.) denomina como la *economía del tiempo de trabajo*, donde el valor de cambio de las mercancías se comienza a medir por el tiempo de trabajo necesario para producirlas. Es además indispensable el establecimiento de estrictas *relaciones de equivalencia* entre los productores y mercancías que se cambian. Esta relación de equivalencia se dará a partir del *valor de uso*, que depende del conjunto de cualidades físicas, que determinan su utilidad. La existencia de este *valor de uso* constituye una condición indispensable para la aparición de un *valor de cambio*; a cambio de su producto nadie aceptaría una mercancía que careciera de utilidad de valor de uso para nadie, por lo que dicha cualidad tendría que ser social.

Poco a poco la sociedad ve disminuir lentamente la producción de puros y simples valores de uso, y cuando más se extiende la producción más imperiosa se hace la contabilidad de horas de trabajo y de un valor de cambio diferente. Surge así la necesidad de un *equivalente general*, (Mendel, op. cit. (a)) con la ventaja de ser una mercancía que puede cambiarse por cualquier otra. En un principio dicho equivalente era, para la mayoría de los pueblos, el arroz, el trigo o el ganado, también se utilizan los principales instrumentos de trabajo. Después son los minerales en su estado puro los que servirían como equivalentes generales.

A partir de cierto nivel de desarrollo comercial el estado adquiere la costumbre de sellar los lingotes de metal precioso como certificado de su peso, entonces comienza el surgimiento de la *moneda* que cambiaría la forma de hacer comercio en todo el mundo y de obtener un capital. Ahora con esta nueva forma de comercializar, en lugar de solo vender para comprar mercancía de utilidad, se comprara para vender, es decir, se adquirirán productos para revenderlos con ganancia, para aumentar con una *plusvalía* el capital que se posee. Marx (op. cit. (a)) Sin embargo, desde un punto de vista global, la circulación de dinero que conduce a una plusvalía de esta especie no aumenta la riqueza conjunta de la sociedad humana, por que esto consiste simplemente en una transferencia de riqueza. Lo que uno gana, lo pierde el otro en valor absoluto.

Es después, que el comerciante utiliza su dinero para comprar mercancía, que como valor de uso tiene la cualidad de producir nuevos valores, que surge la posibilidad de un aumento total de las riquezas sociales; siendo esta mercancía *la fuerza de trabajo humana*, cuyos principales actores serán los esclavos. El enriquecimiento individual de los mercaderes y fabricantes por la explotación de la fuerza de trabajo servil, semilibre o libre, se efectúa por la transferencia al bolsillo de estos empresarios de valores nuevos, creados por esa fuerza de trabajo, que servirá para generar mayor producción y acumular un mayor capital.

## 1.2 El establecimiento de una sociedad capitalista y el industrialismo

La característica esencial del proceso de producción capitalista según Mendel (op. cit. (a)) arriba en que al mismo tiempo que es un proceso laboral, técnico, de producción de bienes (valores de uso), es un proceso de producción de valor (extracción de plusvalía). El proceso laboral desde esta perspectiva no es más que un medio del proceso de valorización del capital, que le impone su lógica.

De acuerdo con Laurell y Márquez (1985) a partir de este momento son dos los problemas esenciales que el capital tiene que resolver para poder maximizar la plusvalía. Primero, tiene que controlar el proceso de trabajo para poder convertir la fuerza comprada por él, en trabajo realizado, esto es, materializado como valor. El control se logra por una parte, a través de formas cada vez más avanzadas de división del trabajo que conlleva la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo, es decir, entre el saber-hacer. Por otra parte y como reflejo de lo anterior, se desarrolla una tecnología que materializa el control al transferirse el conocimiento y la iniciativa obrera a la máquina. El segundo problema planteado al capital es incrementar la productividad del trabajo, lo cual logra ampliando la base productiva, esto es, desarrollando los instrumentos de trabajo.

La manufactura representa, así, el inicio de la descalificación del trabajo, que llegará a extremos inusitados en los tipos posteriores de procesos laborales. La parcelación del trabajo permite incrementar la intensidad del trabajo, y por lo tanto la productividad, ya que la descomposición, jerarquización y reorganización admiten disminuir los tiempos muertos y combinar los trabajos individuales de tal modo que como trabajo colectivo consume menos tiempo. La diferencia esencial entre la cooperación simple y la manufactura, reside en una primera ruptura entre la concepción y ejecución del trabajo. Esto significa un incremento del control del capital sobre el proceso laboral, por una parte, y el inicio del obrero colectivo, por la otra. Braverman (1981).

Los instrumentos de trabajo son todavía las herramientas artesanales movidas por la fuerza humana. El esfuerzo físico sigue siendo considerable, pero la nueva división del trabajo implica una menor variedad de movimientos y restricciones a la movilidad. La intensificación del trabajo significa que las tareas se realizan a mayor velocidad y con un grado mayor de monotonía, generalmente durante una jornada prolongada. Aquí en trabajador puede ejercer cierto control sobre como realizar su tarea concreta, pero ha perdido control sobre el conjunto del proceso de transformación del objeto de trabajo en producto.

La extracción de la plusvalía relativa no depende de la prolongación de la jornada, sino de la productividad del trabajo, que no tiene un límite definido. Tomando esto en cuenta Laurell y Márquez (op. cit.) distingue dos etapas importantes de desarrollo del proceso laboral capitalista: el maquinismo y la automatización.

*El maquinismo*, que tiene su antecedente en el industrialismo, genera que las herramientas artesanales sean sustituidas por la máquina-herramienta con motor o impulsión mecánica, es decir, la fuerza energética deja de ser la fuerza humana. Al mismo tiempo significa una nueva división del trabajo que profundiza la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo. En otras palabras *"Las unidades de producción operan con unas manos que son miradas, corregidas y controladas por un cerebro distinto al del cuerpo que pertenecen."* Pág. 152. Braverman (op.cit.)

Desde el punto de vista de la división y organización del trabajo puede distinguirse, por un lado, una etapa simple del maquinismo, y por otro, *el taylorismo*. En el *maquinismo simple*, no desaparece la mano del hombre, ya que aunque la máquina impone un determinado modo de trabajo, el primero todavía regula su ritmo en la medida que es él quien la controla y quien puede tomar algunas decisiones respecto a como realizar la tarea. El capital, entonces, tiene que complementar su control sobre el proceso laboral con otras medidas como la supervisión y los incentivos. El pago a destajo, es decir, la remuneración en función del volumen de producción y no del tiempo trabajado, tiene por finalidad incrementar el ritmo de trabajo voluntariamente, bajo el supuesto del beneficio mutuo.

Al representar la maquinaria una inversión importante y que, además, tiene una vida social limitada, ya que se vuelve obsoleta en un lapso relativamente corto gracias a la competencia intercapitalista, tiende a impulsar un nuevo uso del tiempo con la introducción del trabajo por turnos. Este es solo una expresión más de que la máquina, se ha convertido en el elemento organizador del proceso de producción y que su uso racional subordina y succiona al trabajo vivo.

El *maquinismo*, sin embargo, llega a su maduración con el *taylorismo* que conlleva no solo un cambio en la base técnica del proceso, sino también en el desarrollo de métodos de administración y de organización del trabajo para la automatización, más que en el desarrollo de tecnología, en el cual desarrolla un papel menor. Instruye no al trabajo en general, sino a la adaptación del trabajo a las necesidades capitalistas. Autores como Friedmann y Naville (1985) tratan al *taylorismo* como si fuera una "ciencia del trabajo", cuando Braverman (op. cit.) contraría su posición señalando que es una ciencia de *la administración del trabajo ajeno bajo condiciones capitalistas*, es decir, que en realidad Frederick Winslow Taylor no buscaba una mejor manera de realizar el trabajo, sino un respuesta al problema específico de cómo controlar mejor el trabajo alienado, es decir, la fuerza de trabajo que es comprada y vendida.

A pesar de que hoy en día el Taylorismo no es reconocido como tal, pues sus métodos han sido en su mayoría reconocidos como deshumanizados, no se puede negar tal como señala Braverman (op. cit) que hoy en día subsisten no solo como bagajes teóricos, sino como fundamentos esenciales de la organización científica del trabajo de muchas empresas. Los sucesores de Taylor pueden ser encontrados entre ingenieros industriales y



diseñadores de trabajo en las altas gerencias que están encargados de guiar los modos de ejecución, y el control en general de cada paso del proceso de trabajo.

La organización científica del trabajo y su necesidad de ajustar al trabajador, y en sus inicios al obrero, en su forma capitalista, no ha terminado con la sucesión de generaciones, sino que se convierte en un rasgo permanente de la sociedad capitalista e industrial.

A partir de la aparición de la máquina fueron añadiéndose más términos a la definición del trabajo, y es que hoy en día no se habla de la mano del hombre en aislado, sino de la participación de herramientas. Así Friedmann y Naville (op. cit.) definen al trabajo como *"el conjunto de acciones que el hombre ejerce, con un fin práctico, con la ayuda de su cerebro, de sus manos, de instrumentos u de máquinas, sobre la materia, acciones, que a su vez, reaccionan sobre el hombre y lo modifican."* Pág. 14

Una vez establecida la aparición de la máquina y del capital parece necesario realizar una diferencia de los términos Capitalismo e Industrialismo, que tiene que ver con estas concepciones de taylorismo y maquinismo, ya que en muchas ocasiones se nombran con cierto reduccionismo al verse al industrialismo como un subtipo del capitalismo o viceversa. De esta forma Giddens (1997) propone la ruptura de este reduccionismo definiendo al capitalismo y al industrialismo como dos diferentes <<agrupamientos organizativos>> o dimensiones implicadas en las instituciones de la modernidad. En este sentido describe al capitalismo como *"un sistema de producción de mercancías centrado en la relación entre la propiedad privada de capital y una mano de obra asalariada desposeída de propiedad, siendo esta relación la que configura el eje principal del sistema de clases."* (Pág.60 y 61)

Por otra parte, la característica principal del *industrialismo*, de acuerdo con el mismo Giddens (ibidem.) *"es la utilización de fuentes inanimadas de energía material en la producción de artículos, asociada al papel central de la maquinaria en el proceso de producción"*. (Pág. 61). Así, presupone la organización social regularizada de la producción que coordina la actividad humana, las máquinas y las entradas y salidas de materia prima y productos. Así mismo el industrialismo no debe de entenderse de una manera restringida como su origen en la "revolución industrial", ya que esta última está más íntimamente ligada a imágenes como el carbón y vapor, y a una enorme maquinaria pesada produciendo sonidos mecánicos que retumban en sucios talleres y fábricas. No menos que ha dichas situaciones, la noción de industrialismo hace referencia a escenarios de alta tecnología donde la electricidad es la única fuente de energía y los microcircuitos electrónicos los únicos dispositivos mecanizados. El industrialismo además, afecta no solo al centro de trabajo sino también al transporte, las comunicaciones y la vida doméstica.

Por esto aunque se continúe hablando de sociedades capitalistas no debe olvidarse esta contraparte que las muestra como un sistema con toda una estructura social y con un número específico de rasgos institucionales.

### 1.3 Modernidad y Posmodernidad.

Hasta este punto se realizó un breve recorrido, que muestra las diferentes etapas del hombre -con lo que respecta al trabajo-; iniciando por el hombre primitivo hasta el capitalismo. No obstante, pese a que algunos autores puedan insistir en que el capitalismo es la conclusión del recorrido social, económico, político o laboral, del hombre, no es posible pretender cerrar los ojos, o detener el tiempo, para evitar ver que vivimos en un mundo *moderno*, o un mundo al que se ha decidido nombrar así -tal vez, solo por llamarlo de alguna forma. Un mundo que al final de cuentas no deja de ser heredero del capitalismo y del industrialismo.

En este sentido, la perspectiva de Touraine (1986) apunta a la existencia de esta era moderna, y señala que hoy en día ya no puede hablarse del capitalismo como el eje central de las sociedades actuales, ya que este mismo proceso de acumulación de capital generó nuevos individuos, los individuos de la modernidad, cuya estructura nos ha llevado a legitimar el deseo del progreso, como la única forma posible de mantenernos en pie, ya que solo de esta forma eliminaría la ignorancia y la miseria que se vivía después del capitalismo, ya que este último proceso solo beneficio a algunos cuantos; a aquellos dueños de grandes empresas y del capital.

Por su parte Giddens (op. cit.) señala que el capitalismo fue trascendido por el modernismo debido al declive del feudalismo, donde la producción agraria, que tenía sus pilares en el señorío local, fue reemplazada por la producción dirigida a mercados, tanto en el ámbito nacional como internacional, lo cual transformó en mercancía no solo una indefinida variedad de bienes de consumo sino también la misma mano de obra. Esta tendencia consumista, cuya característica es para él, parte esencial de la modernidad, es resultado "*del ciclo inversión - beneficio - inversión, que, combinado con la tendencia decreciente de la tasa de ganancia, provoca la constante disposición expansionista del sistema.*" Pág. 23 y 24.

Desde su mirada el carácter tan agitado de la vida social moderna, no deriva esencialmente del capitalismo, sino del impulso de la compleja división del trabajo que engancha la producción a las necesidades humanas a través de la explotación industrial de la naturaleza.

La era del modernismo dio paso a una lógica social basada en discontinuidades y rupturas, que se genera en la negación de la tradición, el culto a la novedad y al cambio, en pro de aquellos olvidados por los grandes capitales.

Esta tradición de lo nuevo destruye lo que instituye, y lo nuevo se vuelve inmediatamente viejo. Por eso, modernismo no solo es rebelión contra sí mismo, es a la vez revolución contra todas las normas y valores de la sociedad burguesa; es en palabras de

Touraine (op. cit.), una "la revolución cultural". Es él quien refiere que esta revolución, que comienza a finales del siglo XIX, se caracteriza por una nueva sociedad donde "*lejos de reproducir los valores de la clase económicamente dominante se exaltan los valores del yo, de la autenticidad y el placer, valores directamente hostiles a las costumbres de la burguesía entradas en el trabajo, el ahorro, la moderación y el puritanismo. Los seguidores de estos valores radicalizan sus críticas contra las convenciones e instituciones sociales menospreciando al espíritu burgués así como su culto al dinero y al trabajo.*" Pag. 85.

Pero, pese a esta idea de emancipación de nuevos valores y de progreso, que las sociedades modernas ponderan, se observa una paradójica construcción de sujeto, que tiene que ver, por una parte, con un hombre al que le gusta competir y que está rodeado de personas con quienes hacerlo, pero por otra, con un hombre solo, individualista, y en muchos sentidos vacío. Es indudable que en esta nueva vida de progreso, en muchos aspectos existe comodidad y estatus, sin embargo, resulta también evidente que puede dudarse acerca del bienestar y la vida satisfactoria que pueda este progreso brindar, ya que al analizarlo puede ser mucho más probable que ocurra lo contrario.

De este modo se establece una cultura bajo los efectos no solo de estos valores modernistas sino también una cultura del consumo centrada en la realización personal la espontaneidad y el placer: el hedonismo se convierte en el principal eje de la cultura moderna, o de lo que algunos prefieren llamar ya postmoderna. (Lipovetsky, 1987)

Por eso, hoy en día, a finales del siglo XX, muchos mantienen la idea de que nos encontramos frente al comienzo de una nueva era que ha trascendido a la modernidad. Y que solo por llamarla también de alguna forma, muchos le han llamado *posmodernidad o postmodernidad*.<sup>1</sup> Frente a esto, los diversos autores que han hablado del tema se han encontrado con ciertas dificultades para llegar a un acuerdo, y siguen aún existiendo algunas tensiones teóricas al respecto. Muchas de estas tensiones surgen, de acuerdo con Ibarra (2000) cuando se encuentran en los discursos modernos, mucho de lo que en otros se ostenta como postmoderno. En este sentido el problema se encuentra en el reconocimiento de un pensamiento moderno diverso, aparentemente agotado pero todavía en uso, y uno nuevo postmoderno, que no ha llegado a consolidarse plenamente y que, tal como señala Ibarra (Ibidem), dado a su carácter no tendría por que aspirar a tal consolidación.

Para el mismo Giddens (op. cit.) no tiene ningún sentido hablar de postmodernismo, ya que para él, en lugar de "*estar entrando en un periodo de postmodernidad, nos estamos trasladando a uno en que las consecuencias de la modernidad se están radicalizando y*

<sup>1</sup> Sin entrar en discusión respecto del prefijo *pos* o *post*, y de su correcto uso, se utilizara de manera indiferenciada el término "postmoderno" o "postmoderno", de acuerdo a como cada autor los maneje, ya que con la salvedad de que algunos autores, no citados aquí, puedan detenerse en dicha disyuntiva, los autores aquí citados, utilizan *pos* y *post*, sin detenerse a diferenciarlas, por lo que no nos detendremos en ello. Cuando sea yo quien haga referencia a los términos me referiré como "postmoderno" solo por hacer uso correcto del prefijo *post*.

*universalizando como nunca.*" Al respecto afirma también que *"más allá de la modernidad, podemos percibir los contornos de un orden nuevo y diferente que es <<postmoderno>>; pero que es muy distinto de lo que en este momento algunos han dado en llamar <<postmodernidad>>."* Pág. 17.

Para Touraine (op. cit) el "post" de *posmoderno* no significa repetición, sino un proceso de análisis, de "anamnesis", que elabora un "olvido inicial". Con esto hace referencia a una cultura en decadencia o declinación en la confianza que los occidentales de los dos últimos siglos experimentaban hacia el principio del progreso general de la humanidad. Esta idea de un progreso posible, se arraigaba en la certeza de que el desarrollo de las artes, de las tecnologías, del conocimiento y de las libertades sería beneficioso para el conjunto de la humanidad.

Por su parte, Lipovetsky (op.cit.) llama "*posmodernismo*" al advenimiento de una cultura extremista que lleva la lógica del modernismo hasta sus límites más extremos. Es una cultura radical, en todos los ámbitos: político, cultural, e individual. Sus principales brotes se muestran desde los años setenta con las revueltas estudiantiles, el surgimiento de las contraculturas, la moda de la marihuana y del LSD, la liberación sexual, el aumento de la violencia y la crueldad de los espectáculos, un hedonismo exacerbado. Pero para Lipovetsky (ibidem) a pesar de esta liberación, se muestra una cultura sin innovación ni audacia verdaderas, que se contenta con democratizar y radicalizar la tendencia a privilegiar <<los impulsos más bajos antes que los más nobles>>.

*"Los ideales de autonomía individual y de libertad son los ejes de la condición posmoderna; existe una tendencia a afirmar el equilibrio, el retorno a uno mismo, pero derivado de ello, un retorno también al vacío y a la falta individual. Puede decirse que el posmodernismo es solo otra palabra para significar buena parte de la decadencia moral y estética de nuestro tiempo."* pag. 48 Lipovetsky (ibidem)

### 1.3.1 El sujeto Postmoderno

No obstante, las rencillas entre lo teorizadores para dar cuenta de las ideologías de hoy en día, y de su forma de nombrarlas para definir al sujeto existente, Guinsberg (1999) anexa un nuevo concepto que atraviesa la discrepancia entre modernidad y postmodernidad. De esta forma prefiere llamar a esta nueva época consumista, como "*neoliberal*". De acuerdo a su visión, el modelo neoliberal tiene la gran ventaja de que en él puede encontrarse una corporeidad (entidades y personas concretas y definibles en cada lugar del mundo) que asuma con mayor probabilidad la responsabilidad de las acciones y consecuencias que su sistema genera en el psiquismo del sujeto. A diferencia de ello considera que el postmodernismo cae en una especie de evitación de las responsabilidades del mismo y prefieren hacerse recaer en una forma cultural imprecisa y multivalente.

Sea cual sea la forma adecuada de llamar a esta nueva época, es indudable que genera un modelo de sujeto y subjetividad, lo cual requiere conocer las características de este modelo social y de producción, para comprender su incidencia en el psiquismo del hombre necesario que construye.

A este respecto puede señalarse que el hombre de esta nueva era se vive en una crisis subjetiva y en una contradicción que no procede únicamente de la distancia entre cultura y economía, procede también del propio proceso de personalización, de un proceso sistemático de atomización e individualización narcisista: *"cuanto más la sociedad se humaniza, más se extiende del sentimiento de anonimato; a mayor indulgencia y tolerancia, mayor es también la falta de confianza personal; cuantos más años se viven, mayor es el miedo a envejecer; cuanto menos se trabaja, menos se quiere trabajar; cuanto mayor es la libertad de costumbre, mayor es el sentimiento de vacío; cuanto más se institucionalizan la comunicación y el diálogo, más solos se sienten los individuos; cuanto mayor es el bienestar, mayor es la depresión."* Pag. 120. (Lipovetsky, op.cit.)

Al absorber al individuo en la carrera por el nivel de vida, al legitimar la búsqueda de la realización personal, al acosarlo de imágenes, de informaciones, de cultura, la sociedad del bienestar ha generado una atomización o una desocialización radical. La era del consumo es la que desocializa a los individuos y correlativamente los socializa por la lógica de las necesidades y la información, socialización sin contenido fuerte y con gran movilidad.

En términos generales y esquemáticos este modelo hace del mercado el centro absoluto de la dinámica económica, sometiendo todo el funcionamiento a sus leyes. El objetivo, dentro de las nuevas organizaciones laborales, es la obtención de mayor producción y ganancias, para lo cual se impone un alto rendimiento dentro de una fuerte y constante competencia.

Un funcionamiento social con tales características y requerimientos no puede dejar de incidir, y muy fuertemente, como ya se ha vislumbrado, en el modelo de sujeto y de subjetividad de quienes se forman y/o se desarrollan bajo sus leyes. Bajo esta mirada el primer aspecto a considerar es que el núcleo básico del funcionamiento social es el individuo, lo que implica una importante y consecuente reducción de los intereses comunitarios o colectivos como valor determinante de la vida y de las prácticas cotidianas. Esto provoca la búsqueda del triunfo y la ganancia a niveles individuales con diferentes grados de indiferencia por lo que esto signifique para el marco social global, incluyendo en esto desde la derrota de los competidores, o bien la destrucción que pueda provocar

En este sentido se observa una desestabilización de la personalidad, y algunos de estos signos son señalados por Taouraine (op.cit.): relajamiento en las relaciones interindividuales, culto a lo natural, parejas libres, crecimiento de divorcios, aceleración y

cambios en los valores y las aspiraciones, ética tolerante y permisiva, pero también explosión de los síndromes psicopatológicos del estrés y la depresión.

Todo ello provoca no solo una tendencia individualista sino también que se considere al narcisismo como un fuerte problema dominante del presente, cuyo eje central tiende a actitudes egoístas en donde se observa una central preocupación por uno mismo y su particular contorno con escaso interés por lo general, salvo en lo que incide en lo personal.

Para Guinsberg (op.cit.) ganar (dinero, poder, estatus, etc.) es hoy la meta para todos: la búsqueda del triunfo es un excelente justificación para el abandono de una actividad conjunta y solidaria entre los hombres y/o empresas, y su reemplazo por una competencia cada vez mayor y sin muchas preocupaciones por las consecuencias que provoca en los demás. Competencia generalmente no igualitaria donde las actuales políticas económicas de privatización y búsqueda de rendimiento marginan a quienes no pueden acceder o ven reducidos sus beneficios sociales. La perspectiva de Aubert y Gaulejac (1993) apoya esta visión al señalar que la excelencia ha llegado a ser la llave maestra de todos los proyectos y metas a alcanzar. Y lejos de ser un fenómeno que se de solo en un ámbito laboral y empresarial, la excelencia se ha convertido en una meta social donde lo importante es destacar; ser capaces de hacer cada día más y mejor que todos los demás.

El estilo de vida de la llamada postmodernidad, o aún modernidad y fortalecido en el modelo neoliberal propuesto por Guinsberg, tiene como ejes fundamentales el acceso a lo que se entiende y define como bienestar, comodidad y aumento del nivel de vida y estatus. Todo esto sería permitido por el acceso a los bienes y servicios que posibilita el amplio desarrollo actual de la producción y la tecnología, lo que convierte a las mercancías y al consumo como centros absolutos para muy amplios sectores del mundo presente.

Algunas otras características del sujeto de nuestra época, son señaladas por el mismo Guinsberg (op. cit.), y hacen referencia a la idea, en gran medida fantástica de la utopía de la realización exclusivamente personal, donde el aislamiento ha sido mayor, ya no como clásico mecanismo de defensa, sino como forma de vínculo social, lo que hace más difíciles las relaciones de todo tipo (amistades, amor de pareja, familiares etc.) cargadas de permanente combate y competencia. A esto se puede agregar una mayor superficialidad y maquinización de afectos; con la frenética tendencia de pasividad por distintos motivos que convierten a la comodidad en otro de los objetivos siempre buscados: recibir cada vez mayores cosas en el domicilio, ver cada vez más televisión, utilización de medios electrónicos con la mejor calidad posible, etc., que conlleva de manera paralela al consumo excesivo, en donde se hace creer que "tener" es más importante que "ser", o donde se crea la ficción de que las mercancías permiten realizaciones que obviamente no cumplen.

Se observa en este sentido el desarrollo y la construcción de una subjetividad aferrada y ligada a los valores del mercado en todos los sentidos, desde un deporte hasta la pérdida de

valores épicos y aumento de conductas corruptas. A esto se añade un incremento de los niveles de inseguridad frente a múltiples ámbitos de la vida; no sólo para la creciente peligrosidad del mundo sino ante los riesgos cotidianos: de mantenimiento del trabajo, en las relaciones afectivas, de condiciones económicas, etc.

#### **1.4 Las nuevas significaciones del trabajo.**

Guinsberg (op.cit.) parte de la idea de que las características sociales políticas de cada marco y época concreta, forman un modelo de sujeto y de subjetividad adecuado a su mantenimiento y reproducción. Ejemplifica el modelo del hombre capitalista, en quien tiene que preponderar la avaricia, el orden, la frugalidad, que aunque, abandonados en cierto punto hoy en día son incompatibles con una producción que requiere de un alto consumo. De esta misma forma, y como ya se ha visto, es que el hombre de las diferentes épocas reclama resignificar o "dar significado" no solo a su vida, sino a todo lo que hace, y en este sentido a lo que llama "trabajo": se hace indispensable connotar su significado no solo de aquellas características externas que lo definen basado en la actividad, el movimiento, la fuerza o la energía, llámese física o mental, sino en cuanto a su función dentro de la construcción subjetiva del sujeto. De esta manera es posible entender al trabajo como un proceso completo y en la medida en que permite comprender a su actor principal.

Es con la formación de este "nuevo hombre" que también se observan cambios en la forma de conceptualizar el significado del trabajo, es decir, ahora se buscan otras definiciones que engloben no solo el aspecto objetivo, sino también el aspecto subjetivo que permite nos apropiemos del trabajo como ese "objeto" que nos da la posibilidad de recrearnos a través de él.

##### **1.4.1 El trabajo como sublimación; un objeto de pulsión.**

Es el postmodernismo el proceso y el momento histórico en el que se opera un cambio de tendencia en provecho del proceso de personalización, el cual no cesa de conquistar nuevas esferas: la educación, la enseñanza, el tiempo libre, el deporte, la moda, las relaciones humanas y sexuales, la información, y el trabajo, siendo este sector, con mucho el más afectado al proceso en curso.

En este orden el trabajo, de acuerdo con Lipovetsky (op. cit.), se observa como algo fatigante comparado con el tiempo libre, es rígido, impersonal y autoritario. A más tiempo libre, a mayor personalización, más es el aumento del riesgo de que el trabajo resulte fastidioso, vacío de sentido, de algún modo tiempo robado al tiempo de la vida privada. El trabajo ha dejado de ser, para muchos de los que lo profesan, una actividad placentera.

Sin embargo, para algunos autores psicoanalistas como Freud (En: Garrido, 1994) el trabajo enriquece la vida del hombre y gracias a él no se enferma. La persona que no era capaz de trabajar es por que no podían obtener satisfacción directa de sus pulsiones o sublimarlas.

En sus propias palabras señala "*Es exacto que el individuo predispuesto a la neurastenia por sus dañosas practicas sexuales soporta mal el trabajo intelectual y los esfuerzos psíquicos de la vida; pero el trabajo y la excitación por sí solos no conducen a nadie a la neurosis. Por el contrario el trabajo intelectual es una excelente protección contra las enfermedades neuróticas... Los médicos habrán de acostumbrarse a explicar al empleado que dice haberse matado a trabajar en su oficina, o ala mujer quien se hace excesivamente el gobierno de su casa, que no han enfermado por haber intentado realizar sus deberes, fáciles de realizar para un cerebro civilizado, sino por haber descuidado y estropeado groseramente tanto su vida sexual.*" Freud (1898) *La sexualidad en la etiología de la neurosis.*" (En: Garrido (ibidem), Pág.23)

Cabe destacar dos puntos importante de esta visión freudiana; en primer lugar para él las únicas dos formas de trabajo importantes eran el trabajo intelectual y el de el ama de casa. En segundo lugar adjudico todo tipo de malestar al descuido de la actividad sexual; a una fijación en la evolución libidinal. Esta postura no se le critica, ya que como bien señala Garrido (ibidem.) estos temas socioculturales ocuparon el interés de Freud al final de su vida. La sublimación y el trabajo, así como al madurez adulta quedaron sin completar, ya que la limitación temporal de la vida investigadora de un autor no permite abarcar todos los terrenos.

No obstante, a esta perspectiva inicial de Freud sobre el trabajo, tiempo después dará un sentido diferente al trabajo al darse cuenta de que este forma parte también del orden cultural al que el hombre tiene que someterse y en el cual vive un constante malestar. (*El malestar en la cultura, 1987*). Pese a esta idea de actividad placentera el trabajo forma parte de toda una serie de exigencias sociales -junto con algunas otras actividades de la vida adulta-, que en tanto obligación y exigencia social, implica también la renunciación a los instintos; una sublimación de los mismos, lo que supone abandonar los placeres de la niñez, y asumir una vida regida por el *principio de realidad* más que por el *principio de placer*. Por eso señala que para poder encontrar un mínimo de felicidad el hombre debió aprender a sublimar sus instintos; y el trabajo fue una forma importante de hacerlo. Solo la sublimación de los instintos es, en la mayoría de las ocasiones, la mejor solución para evitar frustraciones del mundo exterior, y en el trabajo psíquico e intelectual encuentra una de las mejores formas de hacerlo.

Cabe destacar que Freud no escribió nunca una obra dedicada al tema del trabajo. Sus opiniones sobre el trabajo están muy dispersas a lo largo de su obra y tampoco dedico ningún capítulo especial en alguna de sus obras al tema. La concepción freudiana sobre el trabajo se puede deducir de sus escritos y sobre todo de su correspondencia, pero no de un



afrentamiento sistemático del tema a lo largo de su carrera investigadora. Tal vez el estudio de la sublimación sea el terreno más próximo al concepto de trabajo.

La actividad humana del trabajo es un fenómeno crucial en el normal desarrollo de la personalidad desde una perspectiva psicodinámica; las aportaciones psicoanalíticas de Freud brindan datos importantes que nos permiten dar cuenta de los procesos inconscientes que se dan en el proceso del trabajo como actividad inherente al hombre. Sin embargo, aunque instaura el malestar del trabajo dentro de la cultura, su incidencia se encamina más hacia el solo sujeto, hacia la sola subjetividad. En este sentido hay otros autores posfreudianos, cuyos elementos teóricos de la subjetividad, pero instalados bajo condiciones histórico-sociales, posibilitan entender al sujeto, no como alguien en aislado, sino como un sujeto con historia personal, cultural y social. Esto posibilita entender el trabajo no solo en la particularidad de un sujeto determinado, sino como una actividad instaurada en un orden económico, político y social que lo respalda y lo determina

Siguiendo esta línea Fromm (op. cit) visualizó también el trabajo no solo como una necesidad inevitable para el hombre, sino que *"... es también su libertador respecto de la naturaleza, su creador como ser social e independiente"* Pág 151

Es decir que para él el hombre sano y equilibrado es también aquel que es productivo, que se caracteriza por su plena capacidad de entrega a través de un amor maduro, por su creatividad, por su espíritu fraternal y por la conquista de un auténtico sentimiento de identidad personal. Para él una de las formas peores de sufrimiento mental es el tedio, el no saber que hacer de sí mismos y de su vida. Garrido (op. cit.)

Aunque el modelo neofreudiano de Fromm es en muchos momentos excesivamente "idealista" y en ocasiones, poco aplicables a los aspectos concretos del trabajo cotidiano, sus aportes han ejercido una incuestionable influencia en las investigaciones contemporáneas sobre el trabajo, sobre todo a partir de los intentos de síntesis de las teorías psicoanalíticas y marxistas sobre el mismo.

Como muchos otros campos científicos, el estudio del trabajo humano retoma gran importancia en la medida que este se comenzó a percibir como un problema humano importante. Tuvieron que desarrollarse varios fenómenos sociales antes de que la gente comenzara a comprender que el trabajo había cambiado de significados y que después de mucho tiempo no era simplemente un recurso natural para proveer solamente necesidades primarias, sino que era una actividad humana compleja y cambiante.

Hoy en día los tiempos socioeconómicos que permanecen no favorecen precisamente a la adecuada realización del individuo en este campo, y como bien se señaló ha pasado de ser una acción satisfactoria a una práctica fatigante. Sin embargo, no puede, ni pretende en

ningún momento generalizarse esta afirmación, ya que para muchas otras personas su "trabajo" es una de las pocas actividades que dan sentido a su vida; puede resultar ser el objeto de pulsión que satisface su existencia, pues tal como señalan Laplanche y Pontalis (1983) "... el objeto de la pulsión puede ser una persona o un objeto parcial real o fantaseado".

En este sentido Garrido (op. cit.) diferencia el término *trabajo* del de *empleo*, de acuerdo a las necesidades que se traten de satisfacer. El empleo es un "objeto real", con unas coordenadas bien definidas, pero es común que en este objeto se coloque muchas fantasías y en no pocas ocasiones, llegue a convertirse en un "objeto parcial". En gran medida, el empleo se ha convertido en un medio seguro de ganarse la vida. Es una forma de satisfacer tanto las necesidades primarias, como las necesidades de autorrealización.

El término trabajo va más en la línea energetista freudiana, ya que el trabajo es la actividad general o la capacidad de actividad general de los seres humanos. El trabajo como actividad orientada a un fin (satisfacer las necesidades humanas) se convierte en experiencia en sí misma, energía, acción que requiere unas relaciones objetales para actualizarse. Los otros se convierten en "objetos de relación". A través del intercambio, de la oferta y la demanda, el trabajo, la actividad y la energía se convierten en empleo. La energía general, la pulsión, por medio de las relaciones interpersonales, se coloca en el "objeto laboral" denominado empleo. Este objeto laboral requiere unas exigencias; deber, compromiso, e involucra unas relaciones (contrato, compañeros, horarios, etc.) con el fin de obtener unos resultados, que es la satisfacción personal. (Garrido, ibidem.)

#### 1.4.2 Trabajo: ¿alienación o adaptación social?

Se observa entonces el trabajo, como una actividad que se coloca en un lugar importante, en la medida que no solo satisface necesidades básicas, sino también de reconocimiento. Sin embargo valdría la pena preguntarse ¿cuál es el precio que tiene que pagarse por ese reconocimiento? Esta pregunta se responderá a mayor detalle en nuestros próximos capítulos. Por ahora, solo rescataremos la idea para señalar que parte de este coste se cubre sin que el sujeto se de cuenta, pues vive tan absorbido en su trabajo que ni siquiera se percató de que gran parte de lo que hace, lo hace bajo un dominio "alienante". Peor aún muchos nos damos cuenta, sin embargo, lo vivimos como algo tan normal; como parte de la "naturaleza humana", que no existe la necesidad de cuestionarlo, o aunque se cuestione, simplemente se asume como algo necesario.

Fue precisamente Marx uno de los primeros que pensó la historia del trabajo bajo el signo de la *alienación*, atribuyendo este significado a la sensación de miseria que el hombre tiene al no desarrollar libremente su trabajo. "*El carácter alienado del trabajo para el trabajador se manifiesta en el hecho de que no es su trabajo, sino trabajo para algún otro;*

*en el trabajo no se pertenece a sí mismo sino a otra persona" (Marx: en Neff, op. cit.) Pág. 153.*

De acuerdo al mismo Marx fue la división social del trabajo y la existencia de la propiedad privada la que perturbo la condición del hombre. Fue debido a la organización privada de la producción que se le arranca al hombre el objeto y la totalidad de ésta, de tal forma que toda su vida social funciona como algo extraño y separado de él.

Por su parte Menninger (en: Garrido, op. cit) muestra una visión no muy alejada a la de Marx, al manifestar que el trabajo se convierte en "alienante" a partir del momento en el que ya no se tiene el control total del proceso de trabajo, en la medida en que hay una separación entre mano de obra y trabajo mental, de tal manera que se convierte en algo impersonal que se disocia del placer.

Para Torqueville el trabajo solo es significativo cuando el trabajador tiene el pleno control sobre todo el proceso productivo y puede expresar en el producto final su individualidad, su creatividad, y el orgullo por su destreza. Así mismo en su concepción refleja el descontento con la industrialización ya que esta transformo al artesano creativo y al campesino individual en simples engranajes de una máquina cada vez más gigantesca y compleja. Neff (op. cit)

Fromm (op. cit) define este concepto de alienación como *un modo de experiencia en el que la persona se siente a sí mismo como un extraño, no se reconoce como creador de sus actos, sino que estos y las consecuencias de estos son sus amos*". Pág. 96.

El tema central de los teorizadores de la alienación, en lo que se refiere al trabajo, es que la industrialización y el sistema fabril han hecho del trabajo algo cada vez más carente de significado para los individuos que deben realizarlo. No cabe duda por tanto que las formas de vida alienada se extienden a todas las esferas de la existencia, gobiernan el trabajo, el consumo, el tiempo libre, las relaciones entre iguales y las formas jerárquicas. Pero desde el pensamiento freudomarxista de Marcuse son precisamente los intereses jerárquicos de la sociedad los que someten al hombre a trabajar respondiendo no a sus propios intereses, sino a los de un "aparato externo", que suprime el placer, para que prevalezca el "instinto de muerte". (Marcuse, 1984, (a))

En sus propias palabras señala: *"La libido es desviada para que actúe de una manera socialmente útil, dentro de la cual el individuo trabaja para sí mismo sólo en tanto que trabaja para el aparato, y ésta comprometido en actividades que por lo general no coinciden con sus propias facultades y deseos."* Pág. 54 (Marcuse, ibidem)

Para este autor, el irreconciliable conflicto no es tanto entre el trabajo (principio de realidad) y Eros, sino ente el trabajo enajenado (principio de actuación) y Eros.

El principio de actuación "... es la forma histórica prevalectente del principio de realidad." (46, Marcuse, *ibidem*). Con este principio, subraya que bajo su dominio la sociedad esta estratificada de acuerdo con la actuación económica competitiva de sus miembros. Este principio corresponde a una sociedad adquisitiva y antagonica en constante proceso de expansión, que presupone un largo desarrollo durante el cual la dominación ha sido cada vez más racionalizada.

Ante este cuadro fantasmal al que se reduce el trabajo Marcuse (1972)(b) visualiza ya el espectáculo del consumo como devorador de fantasias artificialmente estimuladas, ajenas totalmente al ser real y concreto del hombre. Es el devorador y bebedor de etiquetas y signos que acreditan su condición social sin compromiso significativo alguno, pues el acto de consumir es ya el único fin, sin ninguna relación con el uso o placer de las cosas compradas y consumidas. Esta misma actitud moldea incluso el tiempo libre, el viejo lugar de recreo espontáneo y experiencial del hombre. Se observa de nueva cuenta la relación alienada del hombre con el tiempo de ocio y con el espacio.

La fascinación del consumo, exigida socio económicamente por la dinámica de crecimiento incesante de la producción, configura la orientación receptiva del carácter social del hombre a mediados del S. XX, frente a la orientación acumulativa que predominó en el cuadro del S. XIX e inicios del S. XX. El resultado es que, detrás de la diversión y del consumo no es el *yo* el que resalta, sino más bien un *ello* bobalición y siempre insatisfecho, dispuesto a seguir hasta la menor sugerencia de la maquinaria del placer, que administra sus gustos y necesidades. (Taberner G. J., Rojas M. C., 1985)

De acuerdo con Taberner y Rojas (*ibidem*), Marcuse llega a preguntarse si entonces tiene sentido en tales circunstancias hablar de *alienación*, cuando justamente el sujeto se reconoce plenamente en este sistema de objetos para él elaborados. Lo que ocurre es que ahora el control del hombre es control de las necesidades, que conducen no solo a la adaptación a lo social sino a la identificación con ello. Esta profunda identificación no se realiza por que el sujeto dé forma al objeto, lo recree a su medida, sino por que se adapta al objeto o, *se deja seducir por él*. Para esta identificación no es ni necesaria una ideología, ya que toda realidad es ya ideológica, pues el propio aparato productivo y los servicios que crea adoctrinan nuestros hábitos y comportamientos.

Bajo esta sociedad de consumo. El viejo conflicto freudiano entre el principio de placer y el de realidad queda zanjado, pues la satisfacción individual se consigue aceptando plenamente como placenteras las ofertas que el principio de realidad entrega.

En este sentido Marcuse ( en: Taberner y Rojas, *ibidem*.) considera que más que hablar de **muerte del padre**, habría que hablar de su remplazo por otras agencias del principio de realidad. Y estas instancias (instituciones; escuela, empresas, medios de comunicación, etc..) funcionan precisamente con la misma lógica del aparato técnico-productivo, de tal forma que son ellas quienes proporcionan al sujeto un modelo formador y generador no solo de frustraciones y displaceres, sino de satisfacciones y reconocimiento. (Taberner y Rojas, *ibidem*). Hoy en día es el ejercicio laboral uno de esos espacios privilegiados para este encuentro con el sujeto que le proporciona valores a seguir.

Solo para finalizar este capítulo vemos necesario remarcar la importancia de entender el proceso del trabajo como una institución social, que como tal ha sido vivida por el hombre de formas diversas de acuerdo a la época y a las necesidades que este ha requerido. Día con día el trabajo ha ido cambiando de significados y, en muchas de las ocasiones careciendo de sentido para muchos de los que lo llevan a cabo. Cabe precisar que el fin de develar --por lo menos de forma escrita- este *sin sentido* no tiene el afán de satanizar el trabajo, ni tampoco las instituciones en las que éste se llevan a cabo, por el contrario se trata de dar cuenta del sujeto que ahí se vive como reflejo de aquello que él mismo genera, regenera y. Después de todo es importante reconocer que el trabajo no puede verse simplemente reducido a la utilización de determinada energía mental o muscular, o a la utilización de herramientas para producir algo más, ya que, de quien en realidad se da cuenta es de un sujeto que vive, piensa y siente, al cual sería un error desaparecerlo de escena. Bajo esta perspectiva, se presenta el siguiente capítulo con la intención de analizar al sujeto que labora, como un ser social, cuya construcción se deriva de la relación con los demás, con todos aquellos que le rodean; familia, amigos, escuela, empresa, u instituciones, y que le brindan un modelo de identificación y de formación --ó deformación--.

*"El individuo social no puede constituirse, objetivamente, sino es por medio de la referencia a cosas y a otros individuos sociales... y subjetivamente, es constituido en la medida en que ha llegado a hacer que cosas e individuos sean para él. Es evidente que esta recuperación que el individuo realiza de la red constituida por otros individuos y las cosas, implica también que él mismo encuentre un lugar en esa red y que acceda a ese lugar de tal forma que encuentre su modelo identificatorio final." (Castoriadis, 1989, Pág. 244)*

## **CAPITULO 2. LA CONSTRUCCION DE LA IDENTIDAD DEL SUJETO.**

Entendida la vital importancia que tuvo, y tiene hoy en día el trabajo para la vida del hombre, este segundo capítulo permite hacer un paréntesis para entender no solo el trabajo como actividad física, que implica el uso de herramientas y de movimiento, sino en su engranaje básico e interno que propone dicha actividad en la medida que es realizada por un sujeto pensante, oyente, y hablante, y que por sus mismas características nos habla de alguien que se ha visto en la necesidad de transformarse tanto en su estructura social, como en su estructura individual y subjetiva. Pocas veces nos remitimos a pensar en la ontología del sujeto mismo, y nos sentimos a admirarlo tan solo como alguien ya preexistente que tiene una presencia por sí mismo, sin embargo, al estudiarlo con mayor profundidad, nos damos cuenta que en su sola estructura psíquica se encuentra una compleja trama de relaciones e identificaciones que hacen que cada sujeto sea particular y diferente a todos. Esto se debe a que el hombre nunca ha existido en aislado y por consiguiente su formación se deriva de una historia y de un entramaje de relaciones sociales cambiantes, a las cual desde que nace esta sujeto: en un principio de sus relaciones familiares, y en un segundo momento de otras relaciones secundarias que le brindan otros modelos de identificación.

El siguiente análisis pretende, sin ser reduccionista, mostrar de manera sencilla el proceso psíquico que sigue el hombre para lograr definir una identidad, que pocas veces logra concluirse por completo, ya que día con día nos transformamos. Para auxiliarnos recurrimos principalmente a autores con visión, psicoanalista, que junto con algunas visiones filosóficas dialécticas, permitirán entender el aspecto imaginario y subjetivo que otras áreas de la psicología no aportan.

## 2.1 Lo individual y lo colectivo.

Una de los principales objetivos de la psicología y de otras áreas como la filosofía, la sociología, entre otras, ha sido develar como es que se constituye y/o se construye el hombre. Dentro de la psicología, y como es bien sabido, cada una de las teorías propone un visión propia y diferente; en el caso de la psicología tradicional, -el conductismo es el mejor ejemplo- su trabajo se ha encaminado ha estudiar la conducta del hombre; la formas de modificar esta conducta, y de adaptarlo a su medio a través de un reforzamiento constante.

Por su parte la filosofía marxiana, desde la concepción misma del concepto de riqueza, y la crítica de la economía política, que apunta a la producción del hombre a través de la producción de las cosas, presenta una lógica adecuada para ocultar la presencia de lo colectivo en lo individual, planteando ahí el problema del sujeto y la lógica que va generando su desarrollo histórico.

Para Marx la razón es producto de la actividad humana, y el hombre como sujeto, es fin y medio al mismo tiempo de su propia productividad, por más que sea el modo de producción particular el que lo plantea como sujeto histórico. El pensar es un medio de aprehender en forma aproximada una lógica histórica que engendro la misma capacidad con la cual el hombre produce y conoce. El hombre para él sería aquella porción de materialidad surgida de la naturaleza, pero en la cual se verifica su transformación como materialidad histórica, cultural, consciente, y respecto de la cual toda materialidad histórica exterior, transformada por el trabajo, adquiere y revela su sentido. (Rozitchner, 1987).

Sin embargo, y pese a los importantes aportes de Marx, se observa en él la falta, de una teoría de la subjetividad que contenga en sus presupuestos mismos la densidad histórica del mundo que lo organiza como tal, no como algo agregado, sino éste implicado en su misma trama y estructura, determinando también la estructura del individuo, sin caer en ninguno de los dos extremos: social o subjetivo.

En ente sentido, el mismo Rozitchner (ibidem) establece una relación muy estrecha entre la constitución de la psique y el sistema de producción histórico; evidencia como es que el aparato psíquico no hace sino reproducir y organizar ese ámbito individual, la propia corporeidad, como adecuado al sistema para poder vivir y ser dentro de él. Todo lo que se observa en acción afuera aparece y permite la construcción teórica de una organización subjetiva adentro, que determina nuestro modo de ser como reflejo de nuestra organización social.

Al plasmar este planteamiento, se crea la necesidad de retomar la vital importancia al trabajo dentro del psicoanálisis, el cual, desde sus inicios, se ha interesado por el tema de la subjetividad, aunque este término no aparezca puntualmente formulado en la obra de Freud,

"el padre del psicoanálisis." Es él quien devela la articulación entre "el aparato psíquico" y la sociedad, y como es que esta última se interioriza en el sujeto, a tal punto en el que éste aparece congruentemente integrado dentro de la re-producción del sistema que lo produjo.

De esta forma Freud (1989)(a), en su obra, "*Psicología de las masas y análisis del yo*", nos muestra la psicología incluyéndola como ciencia histórica; constituyendo al individuo como el lugar donde se verifica y se debate el sentido de la historia, sin lo cual la conducta se convierte en insignificante. Es él, quien, rompe con la oposición que frecuentemente se hacía entre lo individual y lo colectivo, y sin negar que en ocasiones el hombre, bajo excepcionales circunstancias, puede alcanzar la satisfacción de sus instintos de manera aislada, nos remite a la idea de que el hombre aparece siempre integrado, afectivamente, a un "otro", ya sea como modelo, auxiliar o adversario. Es por ello que no puede quebrantarse tan fácilmente la relación entre el estudio del individuo y de la sociedad, ya que indiscutiblemente forman parte uno del otro.

A través de este cristal, se estudia al individuo como parte de una familia, una ciudad, una cultura, una clase social, una institución, etc., y que en su relación con sus padres, hermanos, amigos y demás conocidos, construye y encuentra toda una serie de identificaciones necesarias para la formación de su subjetividad y de su evolución,

Con la introducción de estos conceptos, el tema del sujeto y la referencia a la subjetividad se transforma y se introduce una pluralidad de miradas sobre este tema, no solo en otras disciplinas sino también en las diversas corrientes psicoanalíticas. Fernández (1999) (en: Jáidar, 1999) indica como es que Freud introduce una forma de conjugar los factores filogenéticos, hereditarios y vivenciales, especialmente de los cinco primeros años de vida; en esta dinámica particular se observa el papel del conflicto como elemento constitutivo y fundamental, en donde desde el primer momento que el sujeto es introducido dentro una cultura específica, el aparato psíquico vive una pelea constante entre el *yo*, el *ello* y el *superyo*, para mediar cada uno de los actos y pensamientos que a lo largo de la vida se tendrán.

A este respecto la teoría Freudiana se apoya en tres momentos fundamentales que permiten comprender el devenir subjetivo; el punto de vista económico, el dinámico y el estructural. El primero remite a cargas energéticas sexuales que como fuerzas en conflicto, pugnan por alcanzar un estado de equilibrio, satisfaciendo simultáneamente a los principios de placer y realidad. El principio de placer tiende a la descarga tratando de conciliar la satisfacción de los deseos inconscientes.

El punto de vista dinámico estudia los procesos y sus formas de constitución regidos por elementos conscientes e inconscientes, fuerzas en juego a partir de conflictos y contradicciones que se dan siempre en complejas relaciones. La cultura interviene otorgando trascendencia y significación a las acciones sociales que implica postergar la descarga de las



tensiones a favor de un intercambio posible entre los sujetos (la sublimación). El punto de vista estructural se centra en la construcción del "aparato psíquico" con sus funciones específicas.

## 2.2 Freud y el "Aparato Psíquico"

En este sentido, cuando se habla del "aparato psíquico" no se trata de un aparato biológico, definido anatómicamente, si bien supone que se desarrolla en un cuerpo biológico; esa biología sirve de lugar material donde se desarrolla un aparato psíquico, es decir histórico. La lectura que hace Rozitchner (op. cit.) de Freud refiere al aparato psíquico como una estructura que tiene un extremo sensible, perceptual, y un extremo *consciente* que culmina en la actividad motriz; su destino es producir la capacidad de actuar adecuadamente en el entorno dentro del cual el individuo se encuentra. El extremo sensible es el lugar donde se producen las percepciones debidas a los estímulos que lo excitan; detrás de este primer sistema debe existir otro que transforma la momentánea excitación del primero en huellas duraderas; son las "huellas mnémicas", lugar de la memoria, donde trabaja el sistema *pre consciente*. Aquí aparecen instancias que reproducen y conservan el orden en el cual esas percepciones se dieron. Esto, conservado en la memoria del aparato, es inconsciente en sí, aun cuando podrá prolongarse hasta la conciencia.

Pero entre estos contenidos y su prolongación Freud introduce una "instancia crítica" que separa a estos primeros fenómenos inconscientes en su prolongación hasta los otros conscientes. Así se observa el sistema llamado *inconsciente* que se prolonga desde los sistemas mnemónicos, situados antes del preconscious. Así este aparato comienza en un extremo sensible y culmina en otro extremo racional. De acuerdo a esto, esta estructura corresponde a una forma mediadora entre el sujeto y la estructura del sistema histórico-social.

Es en este interjuego del aparato psíquico, donde se conjugan, como ya se había señalado, el *yo*, el *ello* y el *superyo*. Freud (1986) (b) caracteriza al *yo* como aquella parte primordialmente consciente<sup>1</sup>; "todas aquellas percepciones que nos vienen de afuera (percepciones sensoriales); y, de adentro, lo que llamamos sensaciones y sentimientos." (Pág. 21) Es quien vive bajo el influjo del principio de realidad, ya que vive con la influencia directa del mundo exterior.

Por su parte el *ello* se caracteriza por comportarse como la parte inconsciente del sujeto; es quien vive en lucha constante con el *yo* por hacer que el sujeto siga sus instintos afianzándose en reemplazar el principio de realidad por el principio del placer. "El *yo* es el

<sup>1</sup> Se dice que primordialmente consciente, ya que Freud hace hincapié en que el *Yo* también tiene elementos inconscientes, aunque de lo Inconsciente solo se pueda tomar noticia haciéndolo consciente, esto solo si se alcanza el sistema preconscious.

*representante de lo que puede llamarse razón y prudencia, por oposición al ello, que contiene las pasiones.” (Pág. 27, Freud, op. cit. (b))*

Pero además de estas dos instancias Freud (op. cit) (a) supone la existencia de un estadio más, donde se muestra al *yo* dividido en dos partes, una de las cuales combate implacablemente a la otra. Es esta última denominada como el *ideal del yo* (Ichideal) o *superyo*, y sus funciones son la auto observación, la conciencia moral, la censura onírica y la influencia principal en la represión.

*“La formación del ideal del yo aumenta las exigencias del yo, y favorece al máximo la represión.” (Leclaire, Pág. 204, en: Lacan (1981)(a).*

Es en la auto observación que se hace evidente la descomposición de esta instancia, develándose así su origen en las influencias ejercidas sobre el sujeto por las autoridades que han sido importantes para él; sus padres en primer lugar. Cabe señalar que la distancia entre el *yo* y el *ideal del yo* es muy variable según los individuos, y que en muchos de ellos no sobrepasa su diferenciación. La coincidencia entre estas instancias produce siempre una sensación de contento y de triunfo. En el otro extremo, los sentimientos de culpabilidad o de inferioridad pueden ser considerados como una de las expresiones más comunes de un estado de disputa entre ellos.

En otras palabras, es a través de *ideal del yo*, como se puede observar la forma en como el sujeto se relaciona con todas las instituciones y objetos de autoridad que a lo largo de la historia personal han sustituido al padre; sus órdenes y prohibiciones se mantienen vigentes en el ideal del yo, y ahora se muestra como *conciencia moral*.

*“El ideal del yo, es por tanto, del heredero del complejo de Edipo, y con ello la expresión de los impulsos más poderosos del *ello* y de los más importantes destinos de su libido... El super yo, abogado del mundo interior, o sea del *ello*, se opone al *yo*, verdadero representante del mundo exterior o de la realidad. Los conflictos... -entre ambas instancias- reflejan... la antítesis de lo real y lo psíquico, del mundo exterior y el interior.” (Pág. 2714 y 2715, Freud, op. cit. (a))*

Analizando esto, puede entenderse el porque la vida del ser humano se experimenta como una lucha constante, una lucha de de fuerzas antagónicas, entre lo conciente y lo inconsciente, que dramatizan su existencia.

### 2.3 El proceso de identificación.

Al develar la significación del inconsciente dentro de la construcción de la subjetividad, se da pauta para comprender el *proceso de identificación*, que el mismo Freud caracteriza como "*la manifestación más temprana de un enlace afectivo a otra persona*". La historia del sujeto está permeada por estos lazos afectivos, las sustituciones y pérdidas de los seres queridos o más significativos para él, nos permiten hacer un esquema del proceso singular que atraviesa el individuo para alcanzar un lugar de subjetivación y dominio de su palabra y nos lleva a comprender su historia, impregnada siempre por enigmas que desafían o contradicen la realidad observable.

Se observa entonces, una teoría del sujeto que subyace en su trabajo sobre las vicisitudes de la formación de un aparato psíquico el cual aparece como tributario del interjuego de las identificaciones por una historia libidinal y social.

De acuerdo con Grinberg (1980) el término "identificación" sirve para explicar el proceso de estructuración del *self*, que se basa en la selección, inclusión y eliminación de los elementos que vienen de los objetos externos, de los objetos internos y de partes del *self* mismo. La identificación por tanto, dependerá del resultado obtenido en los mecanismos de internalización y externalización.

Massota (1992) indica que el concepto de identificación dentro del psicoanálisis dice dos cosas al mismo tiempo; una, que el sujeto distingue preceptos, uno de otro (esta caja no es un libro, este libro no es un hombre), y segundo, es capaz de distinguir una imagen, que es la suya (este hombre soy yo). Este proceso, nos lleva a diferenciar entre las identificaciones primarias de las secundarias, sin embargo es importante precisar que las clasificaciones a este respecto son muy amplias y en ocasiones contradictorias, o por lo menos ambiguas en su conceptualización.

La lectura de Rodríguez J.(1980)(a) refiere que las características principales que marcan el momento en que se puede ubicar la identificación primaria son: la falta de desarrollo en el infante, en el sentido de incomplitud y, especialmente, la ausencia de la instancia psíquica del "yo"; además de la incapacidad del infante para establecer una interacción de tipo directo y sobre todo propositiva, lo cual es distintivo en la etapa del "yo todo" en la que lo predominante es la ausencia de diferenciación.

Es Grinberg (op. cit.) quien señala que el estudio de la identificación primaria podría tener como eje central el narcisismo, que a su vez se identifica también en primario y secundario; el narcisismo primario de manera sencilla, es el amor propio, el amor a uno mismo. Es esta primera etapa del narcisismo el antecedente del amor a los demás, que

constituye el narcisismo secundario y que da pauta para la estructuración de la identificación secundaria.

En términos descriptivos las identificaciones primarias son las obtenidas en las relaciones y las experiencias con los objetos naturales o biológicos; son secundarias las obtenidas dentro de las relaciones con objetos sociales, substitutos.

Fernández (op. cit.) refiere que la primera experiencia de satisfacción se origina en un hecho biológico, pero se convierte de inmediato en una demanda de amor, de cuidados y de presencia; la necesidad se convierte en deseo. Es por ello que desde el psicoanálisis se habla de deseos y demandas y no de necesidades, para indicar que no hay nada de neutral en el deseo humano, nada responde exclusivamente a lo biológico, por que el sujeto es cultura. Para que el niño sea sujeto deseante es imprescindible su relación con objetos sociales, es necesaria la mirada del otro.

Bajo estas circunstancias el proceso de identificación es de gran importancia para la formación del yo, del super yo, del carácter y de la identidad, y es un factor constante en el inter juego continuo de las relaciones que se establecen entre un sujeto y varios objetos. De aquí que la identificación sea la forma de concretar aquello que va quedando de la forma de ser, de lo que se obtiene de los objetos modelos, es decir, de la historia dinámica entre sujeto y objeto.

### **2.3.1 La identificación y la crisis edípica: la presencia del "otro".**

Precisando este proceso se entiende que toda identificación se realiza alrededor de una persona, o mejor dicho, se realiza a base de las representaciones mentales que se forma el sujeto de esa persona o modelo, ya que se trata más que nada de la forma como el sujeto la maneja, es decir, que el modelo aparece como una versión subjetivizada. Las representaciones mentales, productos de la identificación, son indiscutibles como realidad interna, aunque subjetiva, dan la pauta para poder reconstruir el proceso de desarrollo y de los efectos causados en el aparato psíquico apenas en formación, especialmente en el proceso primario, donde la relación se establece con un objeto parcial que es el "pecho materno". Grinberg, (op. cit.)

La madre, el primer objeto con el que el niño establece relación desde su nacimiento, crea con el infante una relación que por la inmadurez psíquica y biológica del mismo pasa a ser de necesidad absoluta, de vida o muerte, y por consiguiente afecto central en la constitución de un sujeto deseante. Estas identificaciones primarias y la anticipación que ejerce la madre con su discurso y sus cuidados tendrán efecto posterior en los vínculos sociales que el niño establezca con la cultura y los discursos institucionales.

De la misma forma como la madre es el objeto original más importante para su desarrollo, es ella quien tiene que separarse del pequeño para poder darle acceso a una subjetividad propia y diferenciarse de los demás. La relación especular, dual, de la madre con el niño, es constitutiva del sujeto pero puede ser simultáneamente un obstáculo al servicio del sometimiento si no aparece en el horizonte una tercera figura que permite el paso del narcisismo primario (yo ideal) a la identificación edípica simbólica (ideal del yo), separando al infante del vínculo exclusivo con el primer objeto de amor.

Esta tercera persona de la que se habla es el padre, quien luchara por separar a hijo de la mamá; dicho duelo es indispensable para la incorporación del sujeto a su medio social y para la apropiación y consolidación de un sujeto autónomo.

Es este duelo edípico, el que nos va a mostrar el lugar psíquico desde el cual se da la consolidación entre e el *yo* y el *ideal de yo*. Es Rozitchner, retomando la lectura de Freud, el que profundiza en el edipo señalando que a partir de los tres años se produce un enfrentamiento crucial entre el niño y toda norma cultural: la prohibición del incesto y el parricidio. Esto aparece con el drama del deseo no compartido, y no autorizado que implica necesariamente como resolución imaginaria la eliminación del otro que se le opone, y la existencia de un vencedor y un vencedor. El niño, al igual del padre quieren lo mismo: la mujer, madre o esposa, lo que desencadena la prohibición del incesto por parte del padre, que es experimentada por el niño como algo cruel. Esta prohibición implica la amenaza de la pérdida de su ser presente en la amenaza de castración, de la cual no se desarrollarán el planteamiento.

La fantasía del niño no es sólo tener a la madre contra el padre, sino seguir teniendo el valor total de ella para realizarse como un ser completo. Cuando el padre se interpone es esta doble ruptura -la de ser imaginariamente el complemento de la madre, y la de tener lo que tiene el padre- aquello que lleva al enfrentamiento.

Lo peculiar de este enfrentamiento es que el niño no tiene la fuerza real para enfrentar al padre, por lo que lo único que se lo permite es un procedimiento típico: la regresión a una forma anterior de relación con el mundo exterior, para el caso la forma de identificación más regresiva, la oral. "Aquella en la cual el niño incluía el objeto dentro de sí y este aparecía formando parte de él, por lo tanto aquel que abría un ámbito fantaseado dentro de su propia subjetividad donde quedaba escrito todo objeto." (Pág. 58 Rozitchner, op. cit.) Al identificarse con el padre actualizan un mecanismo en el cual se asienta la fantasía vigente aún, la de ser el complemento de la madre. Al hacerse como el padre el niño puede hacerle a éste lo que este quería hacerle a él: reprimirlo (le da muerte).

Este desenlace donde el padre es muerto por el niño, en su subjetividad o en su imaginación, (pero para él real) implica la aparición de un segundo momento contradictorio. Si bien el niño odia al padre, también lo ama; el niño por amor al padre, y luego de haberle

dado muerte, vuelve a darle la vida, sin embargo, este hecho abre una duplicidad: lo que circulaba en el niño como afecto y razón hacia el padre, en tanto se oponía a su deseo, resulta excluido y negado, reducido a inconsciente. Desde este momento se da la ley del padre, la forma normativa que aparecerá como lógica de su conciencia, pero que dará excluido de ella el contenido preciso del cual resulta.

En este momento, el proceso de identificación se tropieza con toda una serie de contradicciones y ambivalencias, ya que el niño ama y odia a su padre.

"... el personaje amado y admirado, con el que se desea identificar...del que desea apropiarse su fuerza y poder, queda realmente absorbido, interiorizado... también se interioriza la agresión, además de los aspectos positivos, y es por eso que se crea la ambivalencia..." (Pág.11, Mendel, 1985 (b))

Es a partir de aquí que aparece la primera instauración de la forma despótica para Freud. Lo cual significa que todo cuanto se pueda pensar tendrá que estar necesariamente regulado por la ley del otro, pero esta ley no estará presente en la conciencia como objeto de un pensar.

Véase entonces de que manera la subjetividad queda determinada y organizada por una forma infantil que tiene características importantes y particulares, ya que la solución a la que llega el niño, es el resultado de un proceso infantil pero también individual e imaginario. Y sin embargo esto va a aparecer organizado en la estructura personal que tendrá vigencia en el campo real colectivo y adulto.

Lo importante es también ver que sucede con la agresión que intento abrir camino a nuestro deseo, ya que esta agresión, que ahora por culpa dirigimos contra nosotros mismos, la que *el sistema exterior aprovecha para mantenernos obedientes a él: utiliza para dominarnos nuestra propia fuerza*. Esto es lo que mantiene la presencia continua del Ideal del yo.

Es importante subrayar que el Edipo no es una forma impuesta en su solución final. Se trata de un desenlace espontáneo, y no de que el sistema social dominante lo haya organizado respondiendo a una necesidad de su propio imperio. Lo que el sistema hace es utilizar en su propio provecho esta salida infantil en falso para apoyar sobre ella el poder de sus instituciones. Esta primera formulación de Freud abre una nueva dimensión social: hasta que punto las instituciones encuentran su afirmación y su inserción en la subjetividad inicial del niño. Es la prolongación del sujeto en las instituciones donde el poder colectivo es expropiado en provecho de una minoría dominante que se apoya en la solución equívoca del Edipo.

El encuentro edípico como tal, arroja ante el niño, el hecho de que la institución como fundamento de la significación y reciprocamente, a la vez que lo obliga reconocer al otro y a los otros sujetos humanos como sujetos de deseos autónomos, que pueden encajar los unos en los otros con independencia del encuentro hasta llegar a excluirlo de su circuito.

No obstante la importancia de esta determinación parece prudente plantear la observación de Lourau (1978) que precisa que el sistema de parentesco simbólico que sustenta las relaciones sociales no es una simple reproducción del sistema de parentesco simbólico que instituye al individuo en el triángulo edípico: aunque a menudo exista un isomorfismo entre ambos sistemas. Es posible que se mantenga una cadena interminable de "vínculos libidinales" que van especificándose al distanciarse de la estructura familiar, conservando una relación constante con ésta. El sistema de parentesco que determina nuestra sociabilidad es siempre simbólico y no puede, por lo tanto, ser confundido con un simple reflejo o determinismo proveniente de nuestra familiar real, ya que en el nivel de las formaciones colectivas el proceso de identificación recae tanto o más en actores imaginarios y ausentes que en actores reales. La oposición presencia-absencia tiene suma importancia para definir el sistema de parentesco simbólico en el nivel de los grupos y formaciones colectivas, en el nivel de la institución.

Teniendo clara la fuente y el proceso que el niño atraviesa en esta crisis, resulta importante entender su esencia para atravesar esa brecha tan importante a lo que Lacan denomina el **mundo simbólico**, un mundo gobernado por las leyes del lenguaje (del símbolo) y de la sociedad, que se introyectan en el niño cuando este acepta el nombre del padre, pero además, el "no" del padre. (Turkle, 1985).

Es también Castoriadis (1989) quien plantea la vital importancia del lenguaje como esencia de lo simbólico. Reconoce que gracias al lenguaje la sociedad no es simplemente la especie humana como tal, sino que, establece un universo de discursos diferentes y por lo tanto de identidades diferentes. Es la palabra la que configura el mundo instituido por la sociedad y remite a ese mundo de una multitud de maneras.

Lacan centro la última parte de sus estudios en analizar al sujeto alrededor de un anudamiento entre tres "mundos", el Simbólico, que ya fue descrito, el Imaginario y el Real. Este **orden de lo real** puede describirse como aquel que queda situado dentro de la lógica, pero que aún no puede simbolizarse; aquello observable que aún no tiene nombre, pero que existe sin ser nombrado. (En: Lacan Hoy, 1993)

Después del mundo Real se da paso al **orden de lo Imaginario** el cual toma su nombre de la descripción que se hace de una fase del desarrollo, "la fase o el estadio del espejo", que se extiende desde alrededor de los seis meses de edad hasta alrededor de los dieciocho meses. (Turkle, op. cit. y Massota, op. cit.)

El estadio del espejo se ordena esencialmente sobre una experiencia de identificación fundamental en cuyo transcurso el niño realiza la conquista de la imagen de su propio cuerpo. Antes del estadio del espejo, el niño no experimenta inicialmente su cuerpo como una totalidad unificada, sino como algo disperso.

La lectura de Dor (1986) sobre Lacan revela tres tiempos fundamentales a través de los cuales se organiza el estadio del espejo.

En un primer momento, el niño observa su cuerpo como si percibiera a un ser real que intenta acercarse o atrapar. En este momento hay una confusión entre uno mismo y el otro. Se evidencia así el vínculo del niño con el registro imaginario. Aunque hay que agregar que la dimensión de lo imaginario subyace del principio al fin, en esta conquista de la identidad, desde el momento en que el niño se identifica con algo virtual (la imagen óptica) que no es él como tal, pero en la que, sin embargo, se re-conoce. La dimensión de este reconocimiento prefigura el carácter de su alienación imaginaria de donde se perfila el desconocimiento crónico que no dejará de mantener consigo mismo.

En esta etapa lo imaginario sigue perteneciendo al espejo, con su unidad, pero lo real ahora está como duplicado. Hay un real *uno* y un real *dos*. De acuerdo con Massota (op. cit.) "el otro" (su imagen) "se observa con un aspecto estatuario; es una estatua, una escultura, o sea algo exterior a nosotros, algo acabado y unificado, por que tiene todo lo que nosotros no tenemos", (Pág. 67) ó lo que aún no hemos percibido que tenemos. Es de este desdoblamiento del campo de lo real por la aparición del semejante que surge el primer momento de lo imaginario.

El segundo momento, por su parte, constituye una etapa decisiva en el proceso identificatorio del niño. Es aquí donde el niño se da cuenta de que el otro del espejo no es un ser real sino una imagen. Además de que ya no intenta atraparle, la totalidad de su comportamiento indica que desde ahora solo sabe distinguir la imagen del otro de la realidad del otro. En la vivencia subjetiva del niño, ese "otro" surge como un objeto posible del deseo de la madre, como un objeto fálico posible al que puede suponer como un rival frente a la madre. Lo que se pone en juego en esta rivalidad imaginaria incluye en realidad un desplazamiento del objeto fálico que lleva al niño a encontrar la *ley del padre*. Este momento del Edipo es la condición indispensable que debe cumplir el niño para acceder a la simbolización de la ley que marca la declinación del complejo de Edipo.

El tercer momento dialectiza las dos etapas precedentes, nos solo por que el niño se asegura de que el reflejo del espejo es una imagen, sino, y sobre todo, por que adquiere la convicción de que solo es una imagen que es la suya. Al re-conocerse en esta imagen, el niño reúne la dispersión del cuerpo fragmentado en una totalidad unificada que es la representación del cuerpo propio. La imagen del cuerpo es, entonces, estructurante para la identidad del sujeto que realiza en ella su *identificación primordial* y que culmina



precisamente con la identificación hacia el padre o hacia la madre, según el sexo del pequeño. El varón que renuncia a ser el falo materno toma el camino de la dialéctica del tener al identificarse con el padre que supuestamente tiene el falo. La niña, asimismo, puede abandonar la posición de objeto de deseo de la madre y encontrar la dialéctica del tener en la modalidad del no tener, y encontrar así una posible identificación con la madre.

Durante ese tiempo, el niño ve su cuerpo (que aún carece de coordinación) como un todo, antes que como algo fragmentado; logra identificarse con su imagen *especular*, más o menos que como se identifica con el cuerpo de su madre y con el cuerpo de otros niños. Al respecto Turkle (op. cit.) indica que este orden de lo imaginario está "asociado con la relación inmediata, dual, del niño y la madre." "Igual que Narciso inclinado sobre su reflejo, el yo anhela fundirse con lo que percibe como otro." Pág. 71

Lacan J. (1988) (b) señala a la relación narcisista con el semejante como la experiencia fundamental del desarrollo imaginario del ser humano. En tanto experiencia del yo, su función es decisiva en la construcción del sujeto. Existe el yo en la medida en que "es primero en otro", alguien con mayores experiencias y más perfecto, alguien a través del cual pueda darse cuenta de su propia existencia.

La lectura que hace Massola (op. cit) señala el orden alienante que para Lacan tenían estas identificaciones, ya que el niño se encuentra realmente subordinado a su imagen, a su madre y a los demás. "Mientras que en el nivel imaginario del espejo me percibo como unificado, en el nivel propioceptivo de mi propio cuerpo me percibo atomizado. Y yo, ante este cuerpo autoperceptivo atomizado, lo reprimo para alienarme completamente en la unidad de la imagen guesáltica especular". (Pág. 59)

Hasta aquí las identificaciones imaginarias que comenzaron durante la fase del espejo se han hecho paradigmáticas de los procesos de identificación. El sujeto continúa identificándose con las personas y las imágenes de un modo directo, fusional, en el cual el "sí mismo" se pierde en el otro. Es en virtud de estas identificaciones que el sujeto construye su yo alienado. La lucha por la individuación consiste en profundizar esas diferencias entre el yo y el otro, entre el digo y el dicen, entre el pienso y el piensan, sin abandonar la posibilidad de ubicarnos en el tiempo y los deseos del otro.

#### 2.4 Las multideterminaciones sociales en la construcción de la subjetividad del sujeto.

Desde esta mirada queda entendido por que es que no puede pensarse al sujeto en aislado; y como es que la familia brinda un soporte fundamental para generar una identidad propia al sujeto, sin embargo, y pese a su gran importancia debe reconocerse que no es la familia al única proveedora de identidad., ya que el individuo también forma parte de diversos grupos, y por ende de una sociedad, de la cual aunque queramos no podemos desligarnos. En otras palabras no puede hablarse del sujeto sin hacer referencia a los otros, al especto social, por lo tanto debe de hablarse de un *sujeto social*.

Esto es mejor aclarado por Braunstein (1984) quien señala que el individuo social es creado-fabricado por la sociedad.

"... el sujeto no llega serlo por experiencias singulares ni por su desarrollo autónomo, ni por la maduración neurológica, ni por el despliegue de una libertad esencial, sino que esta constituido como tal a partir de requerimientos emitidos por la estructura social y ejecutados por las instituciones, por los aparatos ideológicos del estado, siendo los fundamentales en el modo capitalista de producción, la familia, la educación, la religión y los medios de difusión de masas." (Pág. 74)

Es también Castoriadis (op. cit.) quien habla de una correspondencia directa hombre-sociedad para la formación del yo, es decir, no hay sujeto sin sociedad, ni tampoco sociedad sin sujeto ya que "La sociedad aparece regularmente como determinada por, y a partir del individuo como causa final... de la misma forma la sociedad contribuye a formar individuos; cuando los elementos que la forman son lo que son gracias a ella." Pág. 250.

La sociedad se da de manera inmediata, como coexistencia de una multitud de identidades de diferentes órdenes, es decir, puede pensarse como un conjunto de elementos distintos y definidos, que se relacionan entre sí mediante relaciones bien determinadas. Estas relaciones son aquellas en las que el ser y el modo de ser han sido reconocidas en una instancia exterior, y donde tanto unos como otros son en última instancia determinados por una instancia externa y desde afuera.

La sociedad no es cosa, ni sujeto, ni idea, ni tampoco colección o sistema de sujetos, cosas o ideas. La unidad de una sociedad no puede analizarse en relaciones entre sujetos mediatizados con cosas, pues toda relación entre sujetos es relación social entre *sujetos sociales*, toda relación con las cosas es relación social con *objetos sociales*, y tanto sujetos como cosas y relaciones sólo son lo que son y tal como son por que así los ha instituido la sociedad.

Este análisis nos remite a la idea de una coexistencia inseparable entre sujeto y sociedad, y al hablar de sociedad se habla de normas, reglas, valores, cultura etc., que multideterminan su acceso a los diferentes grupos con los que se relaciona.

De acuerdo con Gaulejac (1992). El análisis del sujeto se inscribe en el punto de intersección de tres universos teóricos:

El universo de la ley, las reglas, las normas, del lenguaje y de lo simbólico, en el que el individuo es sujeto de derecho, confrontando a la ética del respeto de códigos y de valores.

El universo del inconsciente, de las pulsiones, de fantasmas y de lo imaginario, en el que el individuo es sujeto de deseo y es confrontado al deseo del otro que contribuye a producirlo y/o sujetarlo.

El universo de la sociedad, de la cultura, de la economía, de las instituciones, de relaciones sociales, de status y posiciones sociales, en el que el individuo es sujeto socio-histórico, confrontando a determinaciones múltiples ligadas al contexto del cual emerge.

El individuo es por tanto consecuencia de una historia, la cual reúne por una parte, un conjunto de factores sociales e históricos que intervienen en el proceso de socialización y, por otra parte el conjunto de factores intrapsíquicos que determinan su personalidad. Gaulejac habla de que "el hombre es historia", y esta expresión engloba varios aspectos que enumera:

El individuo es producido por la historia: su identidad es construida a partir de sucesos personales que forman una biografía singular y única, pero también se constituye de elementos familiares.

El individuo es un actor de la historia: Es portador de historicidad, es decir, de la capacidad de intervenir sobre lo que han producido, de actuar sobre las determinaciones, no para suprimirlas, sino para modificar sus efectos.

Derivado de lo anterior el individuo es también productor de la historia: mediante sus actos y sus ideales es capaz de producir y reproducir el pasado y planear para el futuro.

"El hombre no es solamente el producto de la historia, es igualmente portador de una historia, de la cual busca y construye la significación: hay... un sentido de la historia que es el sentido que los hombres -viviendo- dan a su historia." (Sartre J. 1943, en: Gaulejac, (ibidem.) Pág. 25)

La producción del sujeto va más allá de una perspectiva individualista y dicotomizada, ya que aún los espacios más privados del sujeto están habitados por un sin fin

de influencias históricas, ideológicas, imaginarias, políticas, culturales. El sujeto constantemente se construye, se transforma, se realiza en sus acciones, ideales, creencias y creaciones imaginarias. En este sentido Perrés (1998) señala lo siguiente:

"No es posible entonces, bajo ningún concepto, pensar en la constitución de subjetividad sin partir de la alteridad, de la otredad, la que, precisamente por un compleja dialéctica intersubjetiva permite dicha constitución, haciendo emerger paulatinamente al sujeto a través de distintos momentos fundantes". Pág. 102

La subjetividad entonces se constituye en múltiples espacios colectivos; la escuela, la familia, el trabajo, los medios, etc. Para el psicoanálisis la subjetividad no se despliega en el nivel excluyente de la intimidad sino en todos estos ámbitos que contribuyen a la constitución de una subjetividad social que interviene en la búsqueda de sentido y significaciones tanto a nivel personal como colectivo.

Una vez entendido que la subjetividad se inscribe en todo fenómeno social, en todo fenómeno donde el hombre esté presente con su acción consciente o inconsciente, racional o irracional, puede visualizarse entonces la forma en que el sujeto se construye fuera del entorno familiar, es decir, en otros grupos e instituciones, y como es que la familia cede su función formadora - de personalidad y de identidad- a las instituciones sociales.

En otras palabras debe señalarse que en nuestros días la construcción de la subjetividad singular se ha desplazado cada vez más de la familia a las instituciones escolares, a los medios de comunicación, a las empresas, etc. El debilitamiento de la figura del padre y de los lazos familiares tal vez ha contribuido al opacamiento de los ideales y de los valores que están siendo sustituidos por las figuras que imponen el régimen de globalización y el sistema neoliberal de exclusión y competencia que va desdibujando los lazos de solidaridad. Y no hay una creencia en la posibilidad de transformación social a través de la participación y los proyectos colectivos son cada día más escasos y frágiles. En la sociedad actual, como se vio en el capítulo anterior, hay un repliegue del sujeto sobre sí mismo y una dificultad para implementar vínculos estables duraderos y comprometidos, que corren paralelos a la ausencia de proyecto tanto individual como colectivo, por lo que resulta más sencillo moldear y manipular sus deseos y expectativas.

Autores como Rozitchner (op. cit.) apoya la idea anterior e indica que hoy en día no es posible partir de la familia como única portadora de experiencia ya que la familia actual esta determinada como una institución particular y mínima dentro del sistema total de producción.

"La horda primitiva era una familia, pero contenía dentro de sí las condiciones de su reproducción, siendo en ese sentido un sistema total productivo. Hoy en día las familias están

matizadas por otras instituciones que la encuadran, le dan sentido y de las cuales depende: la Iglesia, el Ejército, las relaciones económicas, el Estado. El sentido... viene desde fuera de ella, depende de su relación con las instituciones a las cuales esta subordinado. La significación del drama edípico no pueda quedar entonces restringida a la familia: debe buscar su sentido afuera en el campo total del sistema político, institucional y social que le determinan."

Es por esta razón que resulta interesante entender como algunos sujetos se reconstruyen dentro de otros grupos sociales y de otros ámbitos externos, algunos indispensables como lo es el "espacio laboral", ese espacio "empresarial e institucional" que funcionan también como proveedores de identidad para el sujeto.

En el capítulo anterior se observó como es que el trabajo ha cambiado de significados de acuerdo a la época y los espacios en los que este se realiza. Hoy en día se observa que son las instituciones: organizaciones y empresas, los espacios primordiales para que el sujeto adquiera gran parte de su identidad. Y se habla de estos espacios en la medida en que se instituye el trabajo -desde tiempos remotos- como la actividad básica e indispensable para la sobre vivencia no solo "biológica", sino "emocional" de cualquier ser humano.

Por lo tanto el capítulo siguiente pretende mostrar un breve análisis de las funciones que tienen las instituciones: las organizaciones empresariales, no solo como reguladoras sociales, sino como formadoras y co-constructoras de la identidad del sujeto, y de cómo está búsqueda de satisfacción personal dentro de estos espacios esta llena de conflicto continuo y de ambivalencia.

*"... la idea de una subjetividad colectiva se refiere a aquellos procesos de creación de sentido instituidos y sostenidos por formaciones colectivas. Esto apunta al cómo vamos siendo sujetos en un devenir histórico surcado por acontecimientos grupales e institucionales y remite a una convergencia tensa de procesos heterogéneos, marcados por ritmos, densidades y temporalidades diversas que hacen historia desde la potencialidad deseante, ese apasionado acto que busca colmar, inútilmente, una ausencia." (Margarita Baz, en: Fernández, 1999, Pág. 58)*

### **CAPITULO 3. LA IDENTIDAD DENTRO DE LAS INSTITUCIONES y LAS ORGANIZACIONES.**

El análisis del capítulo pasado nos permitió entender la construcción de la identidad del sujeto a partir de su relación con los demás; familia, amigos y de manera general con la sociedad. Eso nos da pauta ahora para dar coherencia a la forma como ese sujeto adquiere una identidad propia a través de sus vínculos con las organizaciones y las instituciones; a través de sus formas de organización, de su ideología y de sus valores. El camino para los sujetos que viven en estos espacios no es nada sencillo, y en este capítulo podrán percibirse las satisfacciones que se viven, pero también y sobre todo, el costo que se tiene que pagar por recibir de ellos "ideales", y por que no, una forma redituable de satisfacer sus necesidades básicas.

Para empezar es necesario presentar, en un primer momento, los antecedentes del estudio de grupos como una forma de introducirnos a análisis de la conceptualización de las instituciones. Posteriormente se trabajará en mostrar las diferencias y las articulaciones que hay de estas estructuras con las organizaciones, lo cual nos dará pauta para mostrar el entramado camino de las subjetividades por el que deben cruzar los trabajadores de las organizaciones empresariales. Se develarán los aspectos imaginarios y simbólicos que de manera implícita y explícita se viven en el mundo fantasmal de estas estructuras.

#### **3.1 En la búsqueda del concepto de "institución".**

Al adentrarse en el estudio de las instituciones es posible observar la existencia de un collage conceptual, que puede correr el riesgo de transformarse en una crisis, esto debido a que a lo largo del tiempo se han modificado poco a poco las construcciones teóricas que le han dado coherencia al concepto. Ha sido la filosofía, entre una de las áreas importantes, la que ha tratado de organizar dichas construcciones.

El concepto de institución ofrece al filósofo la posibilidad de operar una síntesis de las ciencias sociales en la medida en que se ha apropiado del concepto de *sociedad* como eje central para su estudio; está tarea se hace día con día más difícil por que de acuerdo con Znaniecki, (en: Lourau, op.cit.) este concepto ya no puede servir de referencia básica a cuyo alrededor se pueda efectuar la integración conceptual de las instituciones.

Poco a poco el concepto de sociedad ha ido dando paso a construcciones como la cultura, el individuo, el grupo, la organización, el poder, el inconsciente, etc. En la historia de sus variaciones se mezclan todas las ideologías, todos los sistemas de referencia filosóficos y políticos.

Sin embargo, y pese a la vital importancia de estos conceptos, debe reconocerse el institucionalismo durkheimiano, que aunque extremadamente objetivista (pues refiere a la institución como "cosa" en la medida que aparece como compulsión exterior) ha influido en las grandes construcciones sociológicas del S. XX. En este sentido sigue siendo el marco de referencia de los que intentan renovarlo o superarlo.

### 3.1.1 El estudio de los grupos.

Generalmente la institución se observaba bajo el ángulo económico funcional. Y sin discutir estos argumentos funcionalistas debe señalarse las dificultades de comprender suficientemente a las instituciones a partir de una óptica que las reduce a un simple rol funcional externo como reguladoras económico-social. Opuestamente a estos sistemas objetivos, que solo estudian la institución como reglas de funcionamiento social y exterior al hombre, se plantea un cambio que introduce a la psicología colectiva o social, al estudio de la microsociología (sociología de los pequeños grupos) y al estudio de las masas que es introducido por Freud en su libro "Psicología de las masas".(op. cit.(a)) Con ello se da un giro al enfoque con que anteriormente se había estudiado a la institución, permitiendo ahora ver no solamente lo objetivable, sino también el aspecto subjetivo de quienes subsisten en ellas.

Es Znaniecki (op. cit) quien superpone el concepto de *grupo* como uno de los nuevos sistemas de referencia del concepto de institución. Destaca que a partir de los trabajos de Park y Burgess la sociología de las instituciones se refiere a *los grupos*, y ya no solamente a la *sociedad o al individuo*. Es entonces que la psicología social explora un contexto poco estudiado por los institucionalistas, que es lo que Lorau denomina *lo informal*; es decir, aquella vida con normas no institucionales que en sus inicios estaban combatiendo las reglas de aquellas que surgían con el capitalismo: la empresa industrial por ejemplo, que con el paso del tiempo transformaron la vida laboral, con lo que era necesario el estudio de *grupos*.

El enfoque de Freud permite entonces proporcionar una base para la teoría moderna de los grupos, y permite también aproximarse al concepto de institución, no únicamente por su análisis de los vínculos sociales (libidinales), ya que la originalidad de su método consiste en no perder de vista el sistema de referencia tópica del ello, yo, e ideal del yo, y lo lleva a subrayar la importancia de la separación entre éstas dos últimas instancias para la articulación entre el individuo y la multitud.

Freud introduce una nueva forma de analizar al sujeto tomando en cuenta no solo a éste, sino también al entorno social viéndolo como una misma estructura: *La estructura libidinal*. Este modelo deja un lugar importante no solo en el estudio de estas instancias, ya que también introduce los modelos de *ideología y organización*. Estos tres componentes fueron los que fortalecieron su estudio de las masas y las multitudes, en otras palabras el estudio de grupo.

*La estructura libidinal* (referida a la dinámica del grupo familiar) hace referencia a la aparente presencia de un "jefe" y a la existencia de una identificación entre los miembros de un grupo.

*La organización* coercitiva y diferenciada permite controlar el ingreso y la salida, la filiación y la expulsión de los miembros de ese grupo.

La misión de la *ideología* es contribuir a la cohesión del conjunto, para la inexistencia de la homogeneidad.

Estos tres componentes son, en cierto modo, los elementos de la estructura elemental de las masas convencionales, es decir, de las instituciones, en el sentido morfológico del término, de acuerdo a Freud.

Es importante no olvidar que el concepto de estructura libidinal, pese a su importancia, no constituye la clave central de las relaciones entre grupos e instituciones, y menos aún el equivalente al concepto de institución. Nos informa, en cambio, sobre la índole del vínculo social; de aquel existente entre los miembros de todo grupo y que constituyen solo eslabones de todo el *vínculo social*.

Dentro de su análisis Freud retoma algunos conceptos del estudio de las multitudes de Gustavo Le Bon. Es éste último, quien tiempo después, reactiva en parte la concepción durkheimiana más formalista y cosista de las instituciones: donde la continuidad que estas aseguran es orgánica, natural, y nada tiene que ver con la acción social en un momento dado. Sin embargo, habría que reconocer una de sus aportaciones más importantes con el concepto del "alma colectiva". De acuerdo con él ésta se presenta en aquellas masas conformadas por diversos individuos que pueden ser diversos o semejantes en su género de



vida, sus ocupaciones, su carácter o su inteligencia; dicha alma les hace sentir, pensar y dirigirse de una manera completamente diferente a lo que pudieran hacer de manera aislada.

Le Bon considera que la multitud es impulsiva, versátil e irritable y se deja guiar casi exclusivamente por lo inconsciente. Los impulsos a los que obedece pueden ser, según las circunstancias, nobles o crueles, pero son siempre tan imperiosos, que la personalidad e incluso el instinto de conservación desaparece ante ellos. Si se quiere formar una idea de la moralidad de las multitudes deberá observarse que en la reunión de los individuos integrados en una masa desaparecen todas las inhibiciones individuales mientras que surgen aquellos instintos destructores latentes en el individuo, que buscan una libre satisfacción. Pero bajo la influencia de la sugestión, las masas son también capaces del sacrificio por un ideal.

En las masas, las ideas más opuestas pueden coexistir sin estorbarse unas a otras y sin que generen de su contradicción lógica conflicto alguno. En presencia de estas contradicciones aparentemente irreductibles Le Bon y Mac Dougall (en: Freud, op. cit. (a)) hacen una distinción de las multitudes y las divide en dos:

Multitudes efímeras, que se forman rápidamente gracias a la asociación de determinado número de individuos movidos por un interés común, pero que difieren unos de otros en todos los aspectos esenciales.

Multitudes estables, o asociaciones permanentes, en las cuales los hombres pasan toda su vida y que se encarnan en instituciones sociales.

Mismo Mac Dougall (ibidem.) parte de la diferencia antes señalada y a la misma añade el factor "organización". Indica que la masa no posee organización alguna ó solo una organización rudimentaria; y a ésta masa desorganizada le da el nombre de multitud. Sin embargo, confiesa que ningún grupo humano puede llegar a formarse sin cierto comienzo de organización, y que precisamente en estas masas simples y rudimentarias es en las que más fácilmente se pueden observar algunos de los fenómenos fundamentales de la psicología colectiva.

Para que los miembros accidentalmente reunidos de un grupo humano lleguen a formar algo semejante a una masa, en el sentido psicológico de la palabra, es condición necesaria que entre los individuos exista algo común, que un mismo interés los enlace a un mismo objeto, que experimenten los mismos sentimientos en presencia de una situación dada.

Cuando más enérgica es esta homogeneidad mental, más fácilmente formarán los individuos una masa psicológica y más evidentes serán las manifestaciones de un "alma

colectiva". Es Mac Dougall (Ibidem.) quien enumera cinco factores o condiciones necesarios para elevar el nivel de la vida psíquica de la multitud:

La primera consiste en cierta medida de continuidad en la existencia de la masa; esto se refiere a un período de tiempo más o menos prolongado, pero además que se desarrollen ciertas situaciones llevadas a cabo sucesivamente por personas distintas.

En segundo lugar es necesario que cada uno de los individuos de la masa se haya formado una idea de la naturaleza, la función, la actividad y las aspiraciones de la misma.

Es preciso que la masa se halle en relación con otras formaciones colectivas análogas, pero diferentes, y sin embargo, en diversos aspectos e incluso que rivalicen con ella.

La cuarta condición es que la masa tenga tradiciones, usos e instituciones propias, relativas sobretudo a las relaciones recíprocas de sus miembros.

Por último, la quinta condición es que la multitud posea una organización que se manifieste en la especialización y diferenciación de las actividades de cada uno de sus miembros.

Es en este sentido que los efectos, con frecuencia indeseables, de las multitudes pasajeras pueden quedar neutralizados, al menos por una parte, por una *organización*. Y refuerzo, solo por una parte, por que más adelante se observará que aún dentro de las *relaciones organizadas*, los efectos de supresión de "sí mismo" no desaparecen, y que muy por el contrario, los individuos allí organizados, se ven sometidos e incluso *alienados* a las reglas y valores que esas instituciones y organizaciones promueven.

Al enlazar la noción de organización dentro de una masa se observa una correspondencia a aquellas masas designadas por Freud con los términos de *organización o de institución*. Los rasgos característicos de estas pueden ser diversos, como ya se observó, y van desde una continuidad material y moral, una ideología colectiva interiorizada por todos, la posibilidad de comunicar y rivalizar con otros conjuntos, la existencia de tradiciones y costumbres así como la organización bajo la forma de una división del trabajo.

### 3.2 La Institución y la organización: sus articulaciones y diferencias.

Hasta este punto, con lo datos introducidos por el estudio de grupos, o masas de acuerdo a Freud, se emplea cierta homologación entre los términos "institución" y "organización", ya que queda entendida ésta última como aquellas normas y reglas que dan coherencia a la participación diferenciada de cada uno de los sujetos de un grupo, y que resultan imprescindibles dentro de una institución. Sin embargo, para fines del presente estudio, resulta necesario hacer una diferencia entre los términos, entre lo que es una *institución* en el sentido amplio de la palabra, y lo que es propiamente conocido hoy en día como una "organización", ya que aunque ambas puedan tener grandes vínculos y articulaciones, sus funciones y su constitución son completamente diferentes.

No obstante para poder aclarar dichas diferencias es importante ver como y desde donde se han estudiado cada uno de los conceptos, para a partir de estas construcciones se pueda, entonces sí, entender de mejor manera sus articulaciones y diferencias. Veamos primero las formas de entender a la institución desde el enfoque de sus principales estudiosos, como lo son filósofos y sociólogos.

#### 3.2.1 El concepto de la institución.

Es Lapassade (1980) (a) quien introduce tres fases en la evolución del concepto de institución:

En la época de Hegel y Marx, la institución es sinónimo de sistema jurídico.

En la época de Durkheim, se convierte en el objeto de la sociología.

Actualmente, con el estructuralismo, el concepto sufre una profunda modificación, vinculada con las prácticas institucionales que se desarrollan en los dominios de la psiquiatría, la pedagogía y la psicología.

Mismo Lapassade (1980)(b) refiere como institución a cualquier forma social visible dotada de una organización jurídica y/o material. Y en este campo agrupa a varias estructuras como lo son: una empresa, una escuela, un hospital, un sistema industrial, etc. Todos ellos caracterizados por tener normas universales o normas que son consideradas como tales, y en este sentido se remite a ellas como instituciones con todo un *sistema de reglas*. En el lenguaje cotidiano suelen nombrarse a estas como <<la institución religiosa>> o la <<institución escolar>>. Hay otros contextos donde prefieren hablar de organismos, organizaciones, compañías, administraciones, sociedades u asociaciones, sin embargo, para él cualquiera de estos términos hacen referencia a una institución.

Dentro de este, aún no muy claro camino, para dar una definición que haga más específico el concepto, el mismo Lapassade (op. cit. (a)) propone un esfuerzo de clarificación, tratando de definir la institución con mayor rigor desde la perspectiva del *análisis institucional*. En este sentido el rigor del término *institución* solo puede ser útil con la condición de definir algo, que no sea al mismo tiempo reconocible e inmediatamente problemático. Si en tales condiciones el término se ha conservado, pese a todos los enredos que provoca, no ha sido tan solo por que connote un movimiento, sino sobretudo porque conserva en el uso mismo el sentido que le da la etimología: su sentido activo de hacer que se mantenga en pie la sociedad y hasta reproducirla.

Para entender mejor esto, Lapassade (ibidem.) retoma la conceptualización de dos momentos, que son importantes de diferenciar, el de lo *instituido*, y lo *instituyente*. El momento de lo instituido se entiende a partir de las reglas, normas, costumbres, tradiciones, etc., que el individuo encuentra en la sociedad, es decir, es aquello que ya existe y que se encuentra como establecido; es aquello que es susceptible de estudio. Este orden de lo instituido se ha visto privilegiado tanto por concepciones objetivas del derecho, como por la sociología positivista. Lapassade (ibidem.) sostiene esto al indicarnos la postura de Durkheim quien afirma que las instituciones son el orden instituido y quien en pos de Saint-Simon, Auguste Comte y Spencer, las considera como pura compulsión exterior, impuesta por la sociedad como una necesidad de regulación social. Exaltan el concepto de la institución como el objeto propio de la sociología, manifestando que son sociales todas las formas de actuar y de pensar que el individuo halla preestablecidas y cuya transmisión se efectúa por lo general a través de la educación. Con esta base Durkheim, Fauconnet y Mauss (en: Lapassade, op. cit. (b)) hacen hincapié en algunos puntos en los que se señala lo siguiente:

La institución se manifiesta por comportamientos y modos de pensamiento, estos comportamientos y modos de pensamiento no tienen como fuente la personalidad, ni la psicología individual, si no por el contrario son impersonales; colectivos que: constituyen una herencia del pasado, un gobierno de los muertos sobre los vivos.

Esta herencia de modelos culturales son, sino el objeto, al menos una de las consecuencias de la educación. (y no, de la lucha de clases).

Esta noción de lo instituido es la posibilidad de estudio básica que perciben las visiones funcionalistas para el estudio de las instituciones.

Por otra parte se observa lo *instituyente* como esa posibilidad de renovación de lo ya existente, en la medida que es la facultad del ser humano para re-crear y aceptar la re-creación de las instituciones. En otras palabras, si el hombre tiene que soportar a las instituciones, por otra parte, es él quien las funda y las mantiene gracias a un consenso que

no es más que la pasividad frente a lo instituido, pero además es una actividad instituyente que puede servir para darle nuevos sentidos a las instituciones.

Para aterrizar de mejor manera estos conceptos se retoma la visión dialéctica de Lourau (op. cit.) que descompone a la institución en tres momentos, que desde esta postura son indispensables para formular análisis más concretos. Estos momentos son: *la universalidad, la particularidad y la singularidad.*

En su momento de la *universalidad* el concepto de institución, tienen como contenido la ideología, los sistemas de normas, así como los valores que guían la socialización. Esto se refiere a normas, a *lo que ya está ahí*, lo que está establecido, es decir lo que está *instituido*. Aislar este momento supondría seguir la concepción positivista, trascendente, de la institución frente a las relaciones sociales reales.

En su momento de la *particularidad*, el contenido del concepto institución no es otro que el conjunto de las determinaciones materiales y sociales que vienen a negar la universalidad imaginaria del primer momento. Es el acto de *instituir*, de fundar, de modificar el sistema anteriormente establecido que se convierte en esencial a través del proceso de *institucionalización*. Aislar este momento supone caer en la ideología de las "necesidades", o bien en una visión fenomenológica y psicologista de la interiorización como base de la socialización.

En su momento de *singularidad* el término tiene por contenido las formas organizacionales, jurídicas y anónimas necesarias para alcanzar el objetivo (la producción de una mercancía) o alguna finalidad (la educación, el cuidado). Esto se refiere a las formas sociales visibles y tangibles. Es entonces *lo instituyente ya instituido*. Deshacerse de este momento como lo hace la sociología de las organizaciones supone dar autonomía a la racionalidad y la positividad de las formas sociales, en detrimento de la historia, de las contradicciones y de la lucha de clases.

Tomando en cuenta estos tres momentos Lourau (ibidem) plantea también la existencia de algunas características o criterios indispensables para que pueda hablarse de institución:

No homogeneidad.

Composición artificial de vida a una **coerción exterior**.

Diferenciación, ligada a un alto grado de organización.

Existencia de líderes visibles o no.

Las más variadas identificaciones.

Orientaciones múltiples a través de vínculos diferentes.

Proyecciones y/o introyecciones según modelos muy diversos.

Pues bien, toda esta gama de conceptos, que pretenden dar coherencia al concepto de institución, reflejan una bifurca continua entre lo que ya existe; entre lo fijo y lo inamovible, y lo que se quiere hacer; aquello nuevo que el hombre desea institucionalizar, para adentrarse en la existencia de estructuras que puedan ser cambiantes y flexibles. En este sentido, y una vez captada la forma en la que se ha intentado estudiar a las instituciones, resulta importante dejar ver que su estudio asimilado a la sola instancia de lo instituido priva a la institución del dinamismo indispensable para la renovación del hombre mismo, por lo que debe conferírsele vital importancia a la instancia complementaria y opuesta de lo instituyente que simplemente mantiene la lógica de la misma transformación del hombre que recrea dichas instituciones. En otras palabras, se caería en un completo error, al pretender eliminar a los sujetos por quienes y a través de quienes tienen verdadera existencia las instituciones.

Podría decirse entonces, que el concepto de *institución* se manifiesta como un instrumento de análisis de todas aquellas contradicciones humanas, y por consecuencia de contradicciones sociales. Así, la sociedad formada por lo económico, lo político y lo ideológico, y en cuyo centro está la institución, encrucijada de las instancias del modo de producción, representa a la vez el objeto de análisis de situaciones no solo sociales sino concretas, que se observan a través de las luchas de clase, y de otras minorías en el afán de generar cambios económicos, políticos e ideológicos.

Una vez entendida la conceptualización que se le ha dado a las instituciones, se muestra a continuación, la forma como hoy día es caracterizada la "organización" no solo como procedimiento para dar coherencia a las instituciones, sino como una estructura "física" con funciones y objetivos diferentes a los de las instituciones. Este breve análisis permitirá no solo entender sus diferencias, sino también encontrar algunas articulaciones que nos permitirán retomar algunos elementos de las instituciones para lograr dar sentido a aquello que se vive también dentro de las organizaciones en su relación con el sujeto que en ellas se re-crea en esta misma relación.

### 3.2.2 La organización como estructura de producción.

Como se pudo leer arriba, la mayoría de los autores clásicos que hablan de institución, no demarcan su diferencia con las organizaciones. Tal es el caso de lo que se observó con Lapassade, Lourau, o incluso el mismo Freud, quienes utilizan ambos conceptos refiriéndose a lo mismo. Remiten al término institución a todo tipo de organización grupal con fines comunes; desde una escuela, una iglesia, hasta un hospital, o una organización empresarial.

Sin embargo, autores recientes como Kaes, Bleger o Enriquez, revelan una visión que permite esclarecer esta confusión. Por su parte Kaes (1999) proporciona otros elementos que contrastan con los ya propuestos acerca de la institución, planteando la idea de que cada institución tiene una identidad que la identifica y la distingue. Dicha identidad se basa en las diferentes funciones que le pueden ser conferidas. Estas funciones las encasilla en tres, que son las que de acuerdo con G. Dumézil, sirven de base a las Instituciones Indoeuropeas, y son:

*Las funciones jurídico-religiosas*

*Las defensivas o de ataque, y*

*Las productivas-reproductivas.*

Es, parece ser, en esta última función donde Enriquez (1999) coloca la esencia de las *organizaciones* caracterizándolas por tener como objetivo, a diferencia de las instituciones, la producción limitada, cifrada y fechada de bienes y servicios de manera contingente. Es dentro de esta organización donde pueden encasillarse todas las organizaciones empresariales.

Por su parte, Bleger (1999) indica que toda organización tiende a un carácter contingente y concreto, disponiendo no de finalidades sino de medios para lograrlas. Propone considerar la organización como la disposición jerárquica de las funciones en un conjunto definido, sin embargo, también subraya una tendencia general de la organización a marginalizar la institución. Da como ejemplo una institución asistencial cuyo objetivo terapéutico esta tendencialmente subordinado a las finalidades de la organización, que se autonomiza en cuanto funcionamiento específico: se instala la burocratización, que hace prevalecer la interacción por sí misma sobre el proceso terapéutico, llegando hasta atacarlo. En el lenguaje de Castoriadis (op. cit.) podría decirse que lo instituido suplanta y reduce la función instituyente de la institución.

El mismo Bleger refiere el concepto de institución al conjunto de normas, pautas y actividades agrupadas alrededor de valores y funciones sociales. Sin embargo, señala a la institución definida a partir de la organización, dándole a esta última el sentido de una disposición jerárquica de funciones que se realizan generalmente dentro de un edificio, área o espacio delimitado. De acuerdo con Bourdieu el poder de una organización sólo funciona con la complicidad activa de los que lo ejercen o lo sufren. "la organización es una máquina cuyo funcionamiento es el resultado de miles de acciones producidas por agentes que actúan como otras máquinas cognoscitivas, a la vez independientes y objetivamente orquestadas." (Aubert y Gaulejac., 1993, Pág. 193)

Una vez planteada esta sencilla pero importante diferencia entre institución y organización es importante señalar que no deben tampoco desmembrarse o separarse por completo sus lazos, ya que la institución no puede darse a conocer inmediatamente o directamente, en la medida en que su sustento se da solo a través de una *materialidad organizativa*, pues es solo la *organización* la que es visible, perceptible, es, como dice Ardoíno (1977) la que tiene "casa propia", la que tiene algo establecido. En otras palabras, puede decirse que parte básica de la institución gira en torno a la *organización* de su estructura. Sin embargo, esta relación debe entenderse en cuanto a la función que la organización aporta como herramienta para estructurar la enorme ramificación por la que esta formada la institución, es decir, como procedimiento visible en la distribución de actividades, establecimiento de normas internas, etc., pero no como esa estructura "física" e independiente, que con organización también, tiene objetivos particulares de producción.

Básicamente, y aunque una pueda formar parte de la otra, la diferencia de los términos radica en el alcance que tiene cada una de estas agrupaciones dentro de toda la estructura global del sistema social y económico, es decir, las instituciones en cuanto a su creación generalizada son indispensable para la formación y socialización de los individuos de acuerdo con patrones específicos, pero también generalizables, para lograr prolongar el estado y las condiciones de ciertas estructuras básicas e indispensables para la regulación global de la sociedad. De acuerdo a Enriquez (op. cit.) la finalidad primordial de las instituciones, a diferencia de las organizaciones, radica en colaborar con el mantenimiento o renovación de las fuerzas vivas de la comunidad, permitiendo a los seres humanos ser capaces "de vivir, amar, trabajar, cambiar y tal vez crear el mundo a su imagen. Su finalidad es de existencia, y no de producción". (Pág. 84)

Una vez que se ha aclarado el alcance que a nivel social ambas estructuras puedan tener, así como sus diferentes objetivos (de mantenimiento ó de producción), debe señalarse que ambas; la institución y la organización, son de vital importancia no solo para la regeneración de la sociedad, sino también, y principalmente, para la co-construcción de la identidad de los sujetos que dentro de ellas subsisten. Es decir, ambos espacios, por estructurarse a través de normas, reglas, instrucciones, procedimientos, ideologías, etc., (cada uno de acuerdo a sus objetivos) proveen de esquemas identifica torios que se enganchan a la estructura psíquica del sujeto, y que de manera biunívoca, se reenganchan nuevamente a la institución o a la organización, de tal forma que se observan entre ambas una interminable relación dialéctica de generación y reproducción; son estructuras producidas por el hombre, pero ellas al mismo tiempo reproducen al hombre. Por eso en tanto producción social, son objeto de inversiones individuales y colectivas, entendiendo el término inversión en su sentido psicológico. Es una superficie de proyección, de introyección, de idealización que moviliza y canaliza las pulsiones, el deseo y la influencia de funcionamiento psíquico de los individuos que la componen.

Es por esto que aunque el presente trabajo se centra en los discursos de una estructura organizacional, es decir, en una empresa, resulta imprescindible retomar, para su completa comprensión, algunos elementos teóricos de la institución, en especial aquellos



que remiten a la producción de la constitución subjetiva del sujeto dentro de estos espacios. Dichos elementos pueden resumirse en la develación de los vínculos imaginarios y simbólicos que se inscriben en la relación sujeto-organización.

### 3.3 La dimensión imaginaria y simbólica de las instituciones y organizaciones.

Es Lourau (op. cit.) quien retoma la existencia de dos dimensiones; la simbólica y la imaginaria, como una manera de proporcionar un sentido más amplio e interesante al concepto de institución.

**\*\*Dimensión imaginaria:** Surgida del cuestionamiento más crítico del derecho objetivo y del positivismo durkheimiano, se postula la existencia de una instancia imaginaria privilegiada de la particularidad de lo vivido. Aquí la institución no tiene realidad objetiva; no es una "cosa", sino una proyección de la angustia individual y un sistema de defensa contra dicha angustia.

**\*\*Dimensión simbólica:** El otro sistema de referencia, surgido del anterior o cercano a él, pero que se propone superarlo. Intenta la síntesis entre el momento de objetividad (propuesto antes por Durkheim) y el momento de lo imaginario. Pone el acento en la *significación simbólica* de la institución cuyo contenido exterior, objetivable, necesita para actualizarse una interiorización en momentos y lugares singulares de la vida social.

Esta última postura media el enfoque de la institución para evitar que se trabaje con la sola exterioridad, o bien con la interioridad pura, anclando de esta forma tanto al sujeto como al medio en el que se desarrolla.

El contenido imaginario, pero también simbólico de la institución y de las organizaciones consiste en reunir los dos precedentes en el doble movimiento: del hombre en situación al objeto, y del hombre al objeto en situación. En palabras de Merleau-Ponty (en: Lourau, ibidem.) esto es lo que "se hace viendo en la función simbólica la fuente de toda razón y de toda sin razón, por qué el número y la riqueza de las significaciones de que dispone el hombre exceden siempre del círculo de los objetos definidos que merecen llamarse significado, por que la función simbólica debe adelantarse siempre a su objeto, y solo encuentra lo real adelantándose a lo imaginario." Pág. 120.

Este *imaginario* solo puede darse dentro de una realidad. Solo por manifestación de lo posible y de lo imposible, la sociedad y cada sociedad constituyen lo *real* y su *real*. La realidad no es únicamente aquello que se viene repitiendo o que se resiste, es también, lo que puede ser transformado. En otras palabras es aquello en lo cual se da lo factible y lo no factible, lo que se puede hacer y lo que es imposible de hacer. De esto se desprende que la

realidad es también instituida socialmente, no solo en tanto en realidad en general, sino también como realidad de una sociedad particular. (Castoriadis, op. cit.)

Ardoino (op. cit.) por su parte, refiere la institución a saber de lo simbólico. Eso simbólico se encuentra en muchas partes, aunque de modo diferente, en el lenguaje, en las instituciones y organizaciones y, por ellas, en todas las manifestaciones de la vida social. La visión funcionalista reconoce este rol, pero desconoce su alcance práctico, e intenta constantemente reducirlo, postulando una estrecha correspondencia entre la lógica simbólica y la lógica pura. Esta dimensión hace referencia a su vez a la existencia de significaciones, que solo a través de ellas es posible transmitir este entramado de símbolos. Castoriadis (op. cit) señala que dentro de este proceso la significación que se da a las cosas en lo más importante, y dicha *significación* solo puede describirse como un haz indefinido de *remisiones* interminables a una y otra cosa; la significación plena de una palabra es todo lo que, a partir o a propósito de esa palabra, se puede decir, pensar, representar o hacer socialmente.

De acuerdo a Enriquez (op. cit.) la dimensión simbólica respalda la existencia y la generación de uno o varios mitos unificadores, cuya función es dar sentido a sus prácticas y a su vida. El problema se presenta cuando el mito se vuelve invasor y atrapa a los sujetos en un sentido preestablecido, y al querer devolverles la vida, les quita toda posibilidad de escapar, aun cuando temporalmente parezca proporcionarles un nuevo elemento de cohesión.

Las fronteras de lo simbólico son indiscernibles. Por eso la constitución del simbolismo en la vida social no tiene ninguna relación con las definiciones cerradas y transparentes de los símbolos a lo largo de una obra matemática. Se da un gran paso cuando lo simbólico avanza sobre lo funcional. Lo simbólico y lo imaginario se suponen mutuamente, este para existir y expresarse por medio de aquel; pero recíprocamente este último presupone la capacidad imaginaria de ver en una cosa lo que no es, de verla distinta de lo que es. Imaginario se toma aquí para designar algo inventado, ya se trate de invención absoluta, o de un deslizamiento, de un desplazamiento de sentido, a través del cual unos símbolos se cargan o son investidos de otras significaciones distintas de sus significaciones normales.

De acuerdo a Kaes (op. cit.) lo imaginario es por tanto la capacidad original de producción y de movilización de los símbolos que, en el orden social, están ligados a la historia y evolución. Lo imaginario, en éste sentido, es la atribución de nuevas significaciones a símbolos ya existentes. En palabras del mismo Castoriadis (op. cit) "lo *imaginario* puede definirse como aquella creación inmotivada, que solo es y gracias al acto de poner imágenes." Pág. 97

Éste último autor propone a su vez la existencia del carácter fundamentalmente "bifido" de lo imaginario a través de la manifestación de un imaginario individual y uno social. Lo imaginario individual preexiste a, y preside toda organización. Lo imaginario social, con la necesidad de la organización y de las funciones, esta en la fuente de la institución y en la base de la alienación: la alienación es el momento en que lo instituido domina a lo instituyente.

En resumen "...la institución es un circuito simbólico, socialmente sancionado, en el cual se combinan, en proporciones y relaciones variables, un componente funcional y un componente imaginario. (Pág. 91, Lourau, op. cit.)

Ahora bien este imaginario solo cobra sentido en la medida que es un *imaginario social*, el cual debe entrecruzarse con lo simbólico, por que de otro modo la sociedad no habria podido reunirse, y con lo económico - funcional de otro modo no habria podido sobrevivir. En el mismo sentido puede considerarse a la institución como una red simbólica socialmente sancionada donde se combinan variables funcionales e imaginarias.

Este saber de lo *imaginario social* es introducido por Castoriadis (op. cit.) y lo refiere a todo un magma de significaciones que consiste en imágenes o figuras, en el sentido más amplio del término: fonemas, palabras, billetes, estatuas, iglesias, utensilios, uniformes, pinturas, etc., etc. Pero también en la totalidad de lo percibido como natural, nombrado o nombrable por la sociedad misma. La sociedad en este sentido da existencia a un mundo de significaciones y ella misma es tan solo en referencia a ese mundo. Correlativamente, no puede haber nada que sea para la sociedad sino se refiere al mundo de las significaciones, pues todo lo que aparece es aprehendido de inmediato en ese mundo. En otras palabras lo *imaginario social*, es primordialmente creación de significaciones y creación de imágenes o figuras, y es por lo tanto creación de la relación simbólica entre estos.

En casi todos los casos la función que se atribuye a lo *imaginario* consiste en llenar, colmar, o cubrir las pulsiones, lo que es necesariamente una falta de ser del sujeto. Esta falta es sostén de un deseo, de un objeto deseado, o un deseo del otro. En la realidad psíquica, los deseos son todos, no tan solo los realizables, sino también los realizados.

La concepción posfreudiana de Elliot Jaques (en: Lorau, op.cit.) explicita la noción de institución retomando esta idea de satisfacción de deseos y pulsiones. Indica que "la institución no es un objeto exterior, objetivable, ya que tiene por misión reforzar los mecanismos de defensa, satisfacer las pulsiones y favorecer la sublimación. Habla de una función latente de la institución, que consiste en "producir relaciones fantaseadas por identificación proyectiva con el objeto común." (Pág. 171)

Es también Enriquez (op. cit.) quien alude a esta idea justificando la existencia de lo imaginario "en la medida en que la institución va a tratar de atrapar a los sujetos en la trampa de sus propios deseos de afirmación narcisista y de identificación, en sus fantasmas de omnipotencia o en su demanda de amor... Imaginarios también en tanto la institución les garantiza su capacidad de protegerlos de la vacilación de su identidad." (Pág. 91) De esta forma al hacerles creer que responder a su llamado (angustias, deseos, fantasmas, demandas), tiende a sustituir con su propio imaginario el de esos que creyeron en ella.

### **3.3.1 El cambio organizacional: de las organizaciones industriales a las organizaciones managinarias (imaginarias).**

Como se vio en el primer capítulo durante mucho tiempo la sociedad industrial y capitalista era el modelo social dominante en casi todo el mundo. Su forma de gestión dentro de las organizaciones se ha caracterizado por la imposición que mantiene la existencia de una jerarquía férrea, una vigilancia directa, a través de la estandarización de tareas y un sin fin de reglamentaciones y controles internos que le permiten. Hoy en día existen todavía miles de empresas con estas características que reflejan una estructura piramidal, que mal que bien permite satisfacer la necesidad de recibir: un salario, una promoción, seguridad, condiciones de trabajo aceptables etc.

En el sistema capitalista clásico el capital controlaba la organización; hoy el fenómeno se da a la inversa. François Morin (1988) (en: Gaulejac op. cit.) resalta cuatro puntos significativos en esta evolución:

*La disociación* que se ha producido dentro de las grandes empresas entre quien ostenta la propiedad y quien ejerce el poder, y que a acabado con la sensación de responsabilidad patrimonial.

*La generalización de la propiedad autocontrolada*, los dirigentes que no son propietarios se aseguran la mayoría gracias a diversas técnicas en las que se afilian a los valores de la empresa.

*La tecnocratización del poder*. El autocontrol del capital permite a los dirigentes asegurar la permanencia autogestionando su propia legitimidad.

*El auge del poder financiero*, donde la capacidad de movilizar recursos financieros es un arma estratégica básica. El éxito de una empresa depende de la capacidad de hacer frente a un golpe financiero o desencadenarlo.

Lo importante no es aumentar la producción sino lograr una mayor rentabilidad del capital. El término "sociedad anónima" refleja el claro proceso de diseminación del capital, de disolución de la propiedad y de la despersonalización del poder que se ha producido hoy en día.

Ahora el poder no pertenece a una clase dominante sino al entramado de la organización que controla la aparición de una nueva clase dirigente; son los directores generales los que encabezan estas organizaciones, no son patronos accionistas sino asalariados de lujo por los que pelean las empresas. Este poder no va unido a la persona sino al puesto, y se transmite no por herencia sino de acuerdo con las normas internas de la empresa, por lo que no es extraño que la lucha por los puestos pueda llegar al punto de poner en duda la existencia de solidaridad en el seno de una misma clase social, esto quiere decir que la distribución de los puestos en la sociedad posmoderna no se hace atendiendo al origen social y sí en función de la lógica interna de la organización. Las organizaciones producen entonces sus propias reglas de juego y tienden a intentar imponerlas a toda la sociedad.

La sociedad postmoderna, centrífuga y policéntrica de acuerdo a Aubert y Gaulejac (op. cit) (y de la cual ya se vieron sus características más esenciales en el primer capítulo), forma y transforma las organizaciones. La posmodernidad es la heredera del mundo moderno dominado por las nociones de estructura y racionalidad, de sistemas globales, de progreso, de verdad científica, de planificación, etc. Introduce una nueva forma de gestionar que responde al modelo de sujeto que esta misma sociedad genera. Un sujeto que como ya se vio en el primer capítulo se caracteriza por mantener en su estructura psíquica una gran tendencia al narcisismo, lo que le hace buscar de forma desenfrenada su realización personal a nivel físico y emocional. En consecuencia se observa un proceso de personalización que promueve la realización personal engendrando una existencia y una subjetividad sin fin ni sentido. Este individuo va por tanto a encontrar su realización al entrar a la empresa, pues en esta encontrará esos valores que le faltan y de los cuales necesita.

En esta co-construcción de sistemas y de hombres Enriquez (En: Aubert y Gaulejac, *ibidem.*) indica que las empresas tienen tendencia a contratar a personas que tienen comportamientos adecuados al estilo de la empresa o, cuando no los puede encontrar, intenta transformarlos. En este sentido propone cuatro estructuras de funcionamiento organizacional en correspondencia con determinadas estructuras de personalidad:

Las personalidades "megalomanas" que se observan en mayor cantidad en las estructuras carismáticas caracterizadas por el dominio y el servilismo voluntarios.

El manipulador de tendencia perversa (y sus dobles: el indiferente, el anómico y a veces el rebelde) se sienten cómodos en estructuras tecnocracias dominadas por el cálculo, la rentabilidad y el economismo.

Esta estructura fue completada recientemente con la estructura estratégica de gestión participativa, la cual solicita individuos que se pretendan sujetos de su destino y creadores de la historia.

El individuo que escapa de la "tendencia esquizofrénica" se adaptaría mejor a la burocracia, que implica que cada cual se repliegue a un horizonte limitado y a un universo formal.

Una vez que han encontrado a sus hombres idóneos, estas nuevas organizaciones trabajan en el desarrollo de una cultura empresarial basada en mitos, símbolos, una escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes en la empresa bajo el estatuto de desafíos. Se pasa de someter el cuerpo a estimular la mente y la imaginación para lograr la adhesión. De este último proceso se deriva precisamente el *sistema managinario*. (unión de las palabras *management* e *imaginario*) (*Aubert y Gaulejac ibidem.*) ya que la imaginación es hoy para la empresa el elemento y el objeto de la gestión, solo a través de ella se conseguirá una mayor productividad, y una simbiosis entre individuo y empresa desplazando la idea de estimular, propia del taylorismo mediante un sistema de adhesión. Poco a poco muchas empresas desplazan esta nueva forma de gobernar, y van dándose cuenta de que las prácticas de gestión jerárquicas, centradas en la producción y el control de resultados cuantificables mensualmente, son obsoletas. Se observa que el trabajo de los empleados ya no puede medirse en función del número de productos vendidos, ya que ello no indica ni la calidad del servicio ofrecido ni el grado de satisfacción del cliente.

Lo innovador de estas organizaciones radica en la nueva forma de inducir al sujeto al buscar el éxito, donde siempre se busca "ganar": le hacen pensar que si la empresa gana, ellos también lo harán. Pretenden dar un cambio de lo cuantitativo a lo cualitativo. Para ello se busca la simbiosis entre empresa-individuo desplazando la idea de estimular, a la de adhesión al trabajador a su empresa con el fin de llegar al éxito mutuo mediante la interiorización de los valores, los objetivos y la filosofía de la empresa por parte de cada uno de sus empleados. Se trata de una adhesión no solo económica, sino espiritual y anímica. De esta manera el trabajador no esta contra la empresa como comúnmente sucede, sino con la empresa, o por que no frente a ella. Se piensa en este sentido más en el autocontrol que en el control externo, y en condicionar más que en coartar. Se trata de "hacer querer" mas que de "hacer hacer", ya que la persona que hace suyos los intereses y objetivos de la empresa garantiza la consecución de los fines del grupo y de la comunidad entera. Las motivaciones e los empleados pasan de ser materiales y concretas a ser psicológicas, donde ser bueno en su trabajo supone buscar calidad total, tener cero defectos y tender hacia la perfección y hacia su principal objetivo que es la excelencia. Y aunque

para la empresa e incluso para el mismo empleado esta forma de adhesión es hasta cierto punto sana, tiene algunas inconveniencias que nos plantea una gran paradoja de la cual se hablara más adelante. (Aubert y Gaulejac, *ibidem*)

En este sentido los que gestionan las organizaciones se han dado cuenta de que el trabajo no puede analizarse por los solos aspectos económico o técnico. Tiene además una dimensión imaginaria. Por eso estas empresas, al igual que la sociedad, generan un sistema de representaciones, todas ellas imaginarias que forman toda una filosofía de empresa, la cual le ayuda a crear una imagen única que luego servirá para determinar su política comercial que le permitirá crecer y adentrarse más en el mercado laboral.

Aunque con raíces de americanas, y de otros países de origen anglosajón, este sistema se extiende cada vez más a otros países, donde a pesar de inscribirse en un contexto y una cultura muy distinta, proveen de una nueva manera de integrar al sujeto a las organizaciones.

### **3.4 La filosofía organizacional e institucional y su articulación con el psiquismo.**

En coherencia con ese nuevo hombre del postmodernismo, surge de igual forma una filosofía organizacional e institucional que pretende dar respuesta a esa búsqueda de expectativas y anhelos. Las empresas organizacionales toman en su mano la misión de rescatar a ese hombre perdido en el camino, un hombre vacío y sin ilusiones, y decide llevarlo a un idilio lleno de esperanzas; decide sanarlo de esa "herida narcisista", y junto con aquel hombre que esta más que sano decide mostrarles su mundo, un mundo lleno de Dioses, de ideales y de ídolos que les servirán de modelo para continuar y perfeccionar lo que les queda de vida. En otras palabras, proporciona representaciones comunes y matrices identificatorias proponiendo objetos de pensamiento que tendrán luz y sentido solo para aquellos a los cuales esta destinada dicha representación. Les ayudará a generar una reflexión sobre el pasado, sobre aquello que ya vivió, pero también sobre lo que ahora, en su presente siente y piensa, y por encima de todo, sobre lo que desea, anhela, y requiere para asegurar su identidad y su provenir en un futuro.

El hombre "pasa de ser un Hombre Narciso a un Hombre Managerial; que busca en la empresa la realización de sus deseos, sus intereses y sus proyectos, extrayendo de ella los valores y el sentido de su existencia, y que a través de la gestión de lo imaginario obtiene la motivación, la energía y la productividad que necesita." Aubert y Gaulejac (*op. cit.*)

La institución y las organizaciones se transforman no solo en el espacio para el cumplimiento imaginario de los deseos reprimidos. Son también el lugar y la ocasión para organizar las defensas contra esos deseos. En este sentido cada hombre, de acuerdo a sus

características personales, participa en instituciones u organizaciones que le aporten las defensas necesarias para luchar contra sus angustias personales.

En cualquiera de estas estructuras, puede ocurrir que exponga a sus miembros a experiencias demasiado angustiantes, sin proporcionales en compensación experiencias suficientemente satisfactorias y, en primer lugar, mecanismos de defensa utilizables por aquellos para protegerse contra sus angustias. Roussillon (en: Enriquez, op. cit.) ha mostrado de una manera notable el nudo paradójico que liga entonces las defensas individuales a las defensas institucionales: pues incapaces de proporcionar ese apoyo metadefensivo, las instituciones son atacadas entonces por sus miembros, cuya angustia se incrementa sin que haya recursos a los que apelar y los pone frente a un sufrimiento intenso. El orden que imponen no es inmutable, los valores que proclaman son contradictorios y niegan lo que las funda, es por eso que se experimentan sus efectos en el fracaso de las funciones metapsíquicas, y ante sus incumplimientos se les ataca.

Dentro de los espacios institucionales y organizacionales se movilizan cargas y representaciones que contribuyen a la regulación psíquica y aseguran las bases de la identificación del sujeto al conjunto social. En este sentido se observa un primer espacio de análisis que centra su atención sobre la relación objetiva de la institución, sobre la constitución de las identificaciones imaginarias y simbólicas, sobre la relación con el encuadre y con la ley, sobre las transferencias de funciones.

Por otra parte el análisis se encamina a observar como es que la vida psíquica misma supone a la institución, y como ésta es una parte importante de la vida de toda persona. Fue Freud uno de los primeros en enunciar su principio. Dentro de "Psicología de las masas y análisis del yo", Freud (op. cit.)(a) tiene la tesis de que el inconsciente esta constituido en parte por la transmisión intergeneracional de las formaciones y procesos psicicos admitiendo a la institución (el Ejército y la Iglesia) como dato primario para la identificación y la formación del yo.

Estas ideas se engloban al señalando que la institución y las organizaciones son el espacio de una parte de la psique, de tal forma que se observa una doble condición donde se encuentra lo incorporado y lo depositado. Al respecto Aubert y Gaultjac (op. cit) indica que gracias a estos dos procedimientos es como el sujeto, es sujeto de la institución y la institución funciona a su vez como un espacio de estructuración y de receptáculo de lo indiferenciado del mismo sujeto.

Es por esto que la estas estructuras son más que una producción social ligada a consideraciones económicas, políticas, culturales, tecnológicas y jurídicas, son también, asimismo productoras, y no solo de bienes. En lo que respecta a las organizaciones podría señalarse que son productoras de sentido, y productoras de hombres que, a su vez, las



producen; es decir, los individuos producen organizaciones que, a su vez, producen individuos aptos para asegurar su producción.

El conjunto de practicas concretas que regulan la vida cotidiana en la organización conduce a lo individuos a interiorizar formas de ser, de hacer y de pensar que les llevarán, reproduciendo este modelo de funcionamiento, a reproducir la propia organización. Poco a poco llevan al sujeto a la homogenización de tal forma que todos puedan guiarse de manera más sencilla a los objetivos que desean.

La organización a través de sus políticas de personal, sus reglas de funcionamiento, su cultura, influye en la formación de la personalidad individual. Aubert y Gaulejac (ibidem) propone esta influencia englobándola en tres aspectos fundamentales:

Una imagen todopoderosa;

La individualización de los objetivos y de la evaluación;

Una competencia permanente, etc.

Entonces la organización propone a los individuos, mediante una sobre entrega en el trabajo, un sistema de defensa contra la angustia, angustia que ella contribuye a generar permanentemente. Es decir, la organización brinda una gran fuente de bienestar; permite al sujeto mantener un ideal y una expectativa de su personalidad brindándole un fin sin fin de "excelentes modelos" a los cuales "debe" o "puede" parecerse, mantiene el ideal de un crecimiento económico y personal, le hace sentir indispensable dentro de la estructura organizacional, etc.

Pero por otra parte brinda un malestar continuo en la medida en que el sujeto no observa resultados tangibles a sus ideales creados; como consecuencia el sujeto se mantiene en expectativa de que éstos sean cumplidos por la empresa, pero mientras espera, se vuelve "esclavo" de sus deseos y, mientras tanto, se mantiene alienado a la ideología del sistema.

### 3.4.1 El malestar dentro y por las instituciones.

Kaes (op. cit.) distingue tres fuentes de sufrimiento: una es inherente al hecho institucional mismo; la otra a una institución en particular a su estructura social y a su estructura inconsciente propia; la tercera, a la configuración psíquica del sujeto singular.

Al referirse al sufrimiento ligado a las características del propio sujeto, se habla de la consecuencia de las restricciones, coacciones, desilusiones que acompañan al hombre y

qué son inherentes al sujeto mismo. Esto lleva a un trabajo psíquico, especialmente mediante el desarrollo de mecanismo de defensa y mediante la búsqueda de la realización de satisfacciones superiores. La falla de los mecanismos de defensa y de sublimación desemboca, por el contrario, en la destrucción del sujeto y en la destrucción del objeto y del vínculo. Este sufrimiento, fundado en un desarrollo incontrolado de la angustia, es patológico tanto en las instituciones como en otros contextos.

Existen perturbaciones graves que no se expresan por ningún sufrimiento accesible al sujeto. Los mecanismos de defensa contra el sufrimiento son tales que se mantienen lo más prolongadamente posible fuera del campo de su experiencia. Las instituciones disponen, precisamente, de mecanismos de defensa de esta clase que constituyen un apoyo a las defensas de los sujetos singulares para evitarles todo sufrimiento, incluido el que generaría en la institución misma. Tales mecanismos de acuerdo a Kaes (ibidem.) están asociados a las funciones del pacto en negación, al pacto narcisista, y a las disposiciones contractuales de protección contra lo negativo, cuyo efecto es el alejamiento de las experiencias dolorosas.

Hablar del sufrimiento en la institución es una manera de hablar de cómo el mismo sujeto es quien se coloca en esa posición a través de su proceder activo o pasivo, ya que el sufrimiento se da dentro de la relación con la institución. Se sufre por el hecho institucional mismo: en razón de los contratos, pactos, comunidad y acuerdos, inconscientes o no, que nos ligan conscientemente, en una relación asimétrica.

“Sufrimos por el exceso de la institución... también por su falta, por su falla para garantizar los términos de los contratos y los pactos...” (Pág. 57, Kaes, ibidem.). Pero se sufre también en la institución por no comprender la causa, el objeto, el sentido y el sujeto mismo del sufrimiento que experimentamos en ella. Considerando esto un rasgo específico, puede atribuírsele a lo que Bleger (op. cit) denomina identidad sinérgica que es la indiferenciación entre cuerpo y espacio lo cual hace indiscernible los límites del sujeto y de la institución; observa que en todo grupo se da una relación que es, paradójicamente, una no-relación en el sentido de una no-individuación. Se da en este sentido una identidad que esta formada no sólo por el *yo*, sino también por el *yo sinérgico* que se da por esta indiferenciación con el otro. En otras palabras debe señalarse que no solo la identidad reside en la pertenencia al grupo o institución, sino también el placer o displeacer que se pueda vivir en torno a ella.

Sobre esta implicación de lo indiferenciado que funda una parte del placer de estar juntos sin el otro, toma cuerpo el motivo central del sufrimiento institucional, siendo así que el malestar más radical nace del esfuerzo por desprenderse de lo indiferenciado y de las angustias de la disolución. Sufrimientos más elaborados, ligados a la relación de objeto parcial, aparecen en el trasfondo con la angustia de ser destruido por la máquina institucional. Es esta la ambivalencia instaurada desde pequeños en la relación con el padre, en la cual se la ama, pero también se le odia.

En este sentido, dentro de las organizaciones se da también una relación de "odio-amor"; su esencia se cambia en la medida en que no provee de satisfacción, sino de sufrimiento, y entonces se habla de "pasión", de una entrega desmedida y desmesurada en la que se desdibuja la propia personalidad. El desarrollo de estos estados pasionales mantiene su relación con la indiferenciación ya mencionada entre el sujeto y la organización. El término "pasión" describe el intenso sufrimiento psíquico donde la capacidad de formar pensamientos resulta atacada y paralizada. (Aubert y Gaulejac, op. cit.)

Sin duda la "pasión" empresarial se vive como un proceso negativo. Pero la empresa tiene un gran interés en suscitar y alimentar esta pasión, ya que a través de ella logrará una adhesión total del sujeto. Debe sin embargo, ser precavida y no permitir que ese sentimiento que alimenta se le salga de las manos; debe ser muy inteligente para poder controlar esa pasión y no vaya a desbordársele, pues si eso sucediera corre el riesgo de que el sujeto se desplome ante su insatisfacción, de tal forma que se anularía como elemento de producción. Será capaz de mantener los niveles apropiados para que esa energía por estar con el "ser deseado" se canalice de manera prudente para el mejor funcionamiento de su organización, para su propio beneficio, y así jamás perderá a su fuerza de trabajo, ese sujeto alienado seguirá con su empresa hasta el pie del cañón.

### 3.4.2 Vínculos paradójicos con la organización empresarial.

Para dar cuenta de esta adhesión insana Aubert y Gaulejac (ibidem.) introducen como causa la existencia de un conjunto de contradicciones, señala que el motor del funcionamiento psíquico que buscan las organizaciones no es otro que el juego dialéctico de fascinación-revuelta, idealismo-decepción, adhesión-frustración. La agresividad y la angustia que genera esa contradicción constante producen la progresión interna que lleva a cada individuo a desear superarse y a volcar toda su energía en la empresa para intentar calmar la insatisfacción, apaciguar su angustia y superar esa paradoja que es el corazón de la filosofía de la empresas *managimarias*.

Este tipo de organizaciones son sistemas generadores de paradojas; es decir, se trata de darles, a casi todos sus empleados, "la libertad de poder elegir el tipo de obligación que deben de asumir libremente." O bien hacerles saber que "están condenados al triunfo" o que "están obligados a expresar su opinión libremente".

Aubert y Gaulejac (ibidem) introduce tres factores que han de coincidir para que se produzca este tipo de cohesión. En primer lugar hace falta que dos o más personas estén viviendo una relación que, al menos para una de ellas se intensa, a nivel físico o psíquico, después de que en ese contexto, se emita un mensaje con la siguiente estructura:

Se afirme una cosa;

Se afirme algo sobre la afirmación anterior; y

Ambas afirmaciones se excluyan.

Como última condición, el receptor no puede escapar de ese marco fijado por el mensaje. No se puede no reaccionar la mensaje, pero tampoco se puede responder de forma adecuada porque el mensaje en sí mismo es una contracción. El individuo que forma parte de este sistema se ve obligado a soportar las tensiones contradictorias que produce la organización, sin embargo, puede también evitarlas si se somete al sistema.

Esta paradoja crea incertidumbre, inseguridad y ansiedad, ya que se haga lo que se haga se le hace creer que comete una falta de algún tipo; lo que termina pasando es que en el individuo se produce un desdoblamiento de la personalidad inconsciente como forma de adaptación a un mundo de doble lenguaje; por un lado la calidad, por otro el terreno; por una parte la teoría y por otra la práctica; por una parte el yo sumiso, y por otra el yo soñador e idealista.

La base de esta contradicción se hace patente cuando se observa la separación que existe entre el ideal de la teoría de la calidad y la realidad de un sistema que hace que los individuos compitan entre sí; se propicia el trabajo en equipo aunque la evaluación se haga de forma individual. Se propone como ideal el servicio al cliente cuando es una empresa dominada con la idea de la rentabilidad financiera y los resultados cuantitativos. Se busca que cada uno de lo máximo en su puesto en un sistema donde la guerra de puestos es una de las motivaciones de los empleados.

Para salir de la paradoja no solo ha de aceptar las normas del juego que marca el sistema, tendrá que aprender a razonar con la lógica del sistema y no de forma absoluta. Desde el momento en que la identificación con el sistema se hace bastante fuerte, se puede ser libre asumiendo las limitaciones que se le imponen, de esta forma se logra que la contradicción se incline a favor. Para que esto se produzca son necesarias tres condiciones: aceptar las condiciones, las órdenes y las tensiones que el sistema implica. Sin embargo, resulta pertinente señalar la importancia de medir el grado de identificación adecuado para no caer en la fascinación estéril que transforma al individuo en una concha vacía, sin valor alguno para la organización.

Si no se consigue la adhesión total, afectiva e ideológica al sistema, es imposible soportar la tensión de la paradoja, y la única solución posible es abandonar el sistema. Pareciera entonces la solución más sencilla, sin embargo, como sujetos deseantes, resulta ser la solución más difícil y complicada, por que no estamos siempre dispuestos a dejar perder tan fácilmente nuestros ideales, y decidir simplemente alejarnos de nuestras tentaciones como si ello no implicara ningún sufrimiento.

### 3.5 La excelencia como eje de la filosofía organizacional.

Pese a la salida de estas paradojas que pueden tener las organizaciones e instituciones de este tipo, hay sujetos que persisten en ellas, la causa, varias de las ya señaladas, pero la principal es la *satisfacción narcisista* cuya presencia refleja la búsqueda constante del *éxito* como consecuencia inherente a los nuevos modelos de empresas competitivas.

Las empresas contribuyen a la incesante necesidad de éxito; la excelencia es el objetivo principal, se pide al individuo haga cada día más y que supere sobrepasando lo que se le exige, por lo que la excelencia no se alcanza nunca, no hay límite, y por eso el superarse a sí mismo, -una tarea interminable, por que uno nunca está satisfecho con uno mismo, siempre deseamos ser mejores y mejores- es uno de los principios de este sistema. Las crecientes exigencias de este tipo de organizaciones no se perciben como obligaciones, sino como fuentes de placer, puesto que las satisfacciones aportadas han llegado a ser vitales para conservar esta imagen "todo poderoso" de sí mismo que la organización aporta.

En la revisión etimológica que hacen Aubert y Gaulejac y Aubert (ibidem) (, del término excelencia se nos remite al latín con la palabra *excellentia*, que significa *destacar*. Anteriormente era excelente el que salía de lo común, el que destacaba, sin embargo, con el tiempo el sentido de este término ha cambiado y de ser el atributo de las cosas que resistían o permanecían, ahora la excelencia se refiere más a un logro concreto en un momento dado, más que a un valor duradero. Ahora se vive la excelencia no como una meta en común, sino como la expresión máxima del individualismo, donde el sujeto busca su propia realización. El éxito que la excelencia esta teniendo actualmente podría explicarse por la carencia de una perfección, y donde la forma de satisfacer esa falta consistiría en la superación constante de uno mismo para acercarse a esa perfección que se nos escapa. Sin embargo, esto genera el surgimiento de efectos negativos ya que la perfección que se busca es la de un ser humano, la de un ser jamás de los jamases va a ser perfecto. Hoy el hombre pretende ser Dios, y no ha entendido que lo más sano sería retomar la líneas de Georges Dumézil quien acierta al señalar: "*el ideal de hombre era lo contrario al hombre excelente, era aquel que sentía su provisionalidad, sus limitaciones y que sabía que no era posible ser perfecto*" (Pág. 63 en: Aubert y Gaulejac, ibidem.)

Las organizaciones se viven como espacios proveedores de destinos, recuperando de este modo una vacante espiritual, sin embargo no puede, ni debe ignorar que ella es también, en mucha parte, suministradora de malestar; en el mundo de la empresa ese malestar no se denuncia, este mundo no habla de disfunciones humanas, de males de empresas o de desajustes físicos o psíquicos. Se observa entonces que la lógica de estas empresas es, pese a todo, tenaz, ya que pide al individuo que haga frente a los problemas, y del mismo modo en que ha aprendido esto, también se le invita a realizarse, aunque ello le cause aun más problemas.

Esta búsqueda de excelencia dentro de la organización empresarial induce a un número elevado de individuos a un desafío permanente para superarse. Aquellos que responden son los que tiene una historia personal que les vuelve más accesibles a la "tentación de la excelencia". El rol del ideal del yo como motor del cambio invita a buscar otras formas y otros sitios distintos a los que le habían sido asignados.

Derivado de las características propias de la organización, y a que el hombre de hoy es movido fácilmente por intereses económicos, son en gran medida las empresas de ventas, que son la gran mayoría, las que tienden en mayor medida a alentar esta desmedida lucha por la excelencia y la competitividad. El mundo de las ventas exige día con día la búsqueda de la calidad total, el logro de "cero defectos", la puesta en marcha de los círculos de calidad, la elaboración de proyectos de empresa o de planes de productividad, entre otros mecanismos, que han ido, poco a poco, dando un nuevo contenido a las formas de gestionar una organización. Paralelamente de manera externa se presenta otro movimiento que día a día va tomando fuerza; es aquel que se preocupa por la dimensión espiritual de la organización, y el desarrollo personal de aquel que en ella labora. La organización empresarial toma así a su cargo la satisfacción de la necesidad humana del ser y del quiero ser; es en ella, a través de ella y gracias a ella, donde el hombre llega a sentirse orgulloso de sí mismo.

Entendiendo esta dimensión es imposible no intentar entender cuales son los móviles que llevan a los sujetos, a cada uno de manera personal, a vivir en este mundo tan lleno de contradicciones. Es tan interesante, pues resulta que somos millones de personas los que, mañana a mañana, nos trasladamos a nuestros lugares de trabajo, muchos de ellos situados precisamente en organizaciones empresariales, y también institucionales, que matizan nuestras vidas de altibajos, de paradojas y de contradicciones constantes. Y señalaba hace un momento el mundo de las ventas por que es precisamente de ese espacio del que se hablará en el siguiente capítulo; un mundo mejor conocido como el "telemarketing" que muestra a través de su ideología y valores una irremediable lucha por la competitividad y la individualidad extrema, pero también la satisfacción y el sufrimiento, es decir la ambivalencia y la contradicción inherente al hombre, e inherente a las formas de organización que el mismo recrea.

71

*"La prueba de lo social no puede ser más que mental; dicho de otra manera nunca podemos estar seguros de haber aprehendido el sentido y la función de una institución, si no podemos revivir su incidencia sobre una conciencia individual. Como esta incidencia es una parte integrante de las instituciones, toda interpretación debe hacer coincidir la objetividad del análisis histórico o comparativo con la subjetividad de la experiencia vivida" (Levis Strauss, 1960. En: Gaulejac, op. cit. Pág. 24)*

## **CAPITULO 4. METODOLOGIA.**

### **4.1 Consideraciones de orden metodológico.**

A partir del marco conceptual a través del cual se desarrollo el entramado teórico, es pertinente apoyar la investigación con enfoques cualitativos que brinden la posibilidad de comprender e interpretar los elementos subjetivos de los discursos del sujeto, pero también de los significantes que dan coherencia a la relación sujeto-empresa. Al hablar de interpretación debe señalarse que no se trata de caer en reduccionismos teóricos o del discurso; debe de evitarse entender al individuo como si simplemente hablara de sí mismo y de su historia como algo aislado, por el contrario se trata de entender al sujeto dentro de los procesos y los contextos sociales dentro de los cuales encuentran su coherencia. Se trata de realizar un análisis discursivo que permita la búsqueda en un sentido desde el propio discurso del sujeto, significándolo con la dinámica cultural e institucional.

Es el enfoque clínico-social una herramienta indispensable para lograr entender dichos discursos en su articulación con el contexto donde dan cabida. Permite de esta manera reconsiderar las relaciones entre las diferentes disciplinas en las cuales se apoyo el marco teórico, tal es el caso del psicoanálisis, la sociología, y otros discursos dialécticos. Se rescata su importancia en la medida que centra su interés por la articulación teoría/práctica, y en retomar al sujeto como creador y generador de su propia historización, como un sujeto hablante. Este enfoque da la posibilidad de contextualizar los fenómenos sociales integrándolos a la experiencia del propio hombre, a la manera en como ellos viven dicha experiencia. Su importancia reside en entender los eventos tanto en sus particularidades como en sus generalidades. "... no se trata de oponer lo objetivo y lo subjetivo, lo cuantitativo y lo cualitativo, sino de religarlos para una mejor comprensión de los actores sociales, en cuanto a sus sentimientos, sus emociones y su singularidad." (en: Gaulejac, ibidem. Pág. 24)

En este sentido se trata de comprender la articulación compleja que hay entre individuo y sociedad, la forma de como estos se co-producen de manera indisoluble, por lo que no pueden, ni deben estudiarse separadamente. En palabras del mismo Gaulejac (ibidem.) esta metodología sirve para "...desenredar los nudos complejos entre los determinismos sociales y los determinismos psíquicos en las conductas de los individuos y los grupos, así como las representaciones que ellos hacen de sus conductas." (Pág. 21)

Derivado de las características del espacio organizacional que se estudia es importante posicionar al sujeto como el lugar de intersección del conjunto de contradicciones a las cuales es confrontado en su existencia. Para dar cuenta de estas contradicciones, pero también de las articulaciones existentes entre sujeto y organización fue necesario apoyarse de los discursos de aquellos que viven día con día en estos espacios. Para ello fue indispensable el uso de la entrevista como herramienta de investigación. La modalidad de las entrevistas se sitúa en las "entrevistas abiertas". La importancia de estas radica en crear las condiciones para posibilitar la expresión a través de la palabra hablada; de los significados que el sujeto atribuye a su experiencia en relación a la temática que se está tratando. Este tipo de entrevistas son caracterizadas por Bleger (1979) (en: Baz, M., 1999) como entrevistas psicológicas.

¿Pero por que utilizar este tipo de entrevista?, la respuesta la encontramos en Baz, (ibidem.) quien señala que a través de la entrevista abierta "...se pretende que sea el entrevistado el que structure el campo de la entrevista, es decir que, a partir de una consigna establecida por el entrevistador él/ella busque y desarrolle la forma particular de abordar la tarea de la entrevista con todos sus ingredientes que su subjetividad evoque: desconcierte, contradicciones, emociones, resistencia, etc.." (Pág. 81).

Con esta herramienta de investigación se trata de "producir datos", y no tanto de "recolectarlos", ya que como bien señala Diaz Barriga (1991) (en: Baz, ibidem.) la condición de estas entrevistas posibilita la recreación de una experiencia, en el sentido de que junto con el entrevistador se va co-construyendo un relato que no puede ser sino la reinención y resignificación de su propia historia.

#### 4.2 Análisis de la implicación.

A partir del marco teórico-conceptual y metodológico en el que sé esta trabajando, resulta imprescindible analizar el papel de la implicación del investigador –en este caso de mi implicación– dentro del trabajo que sé esta realizando. La importancia de poner en tela de juicio esta implicación recae en dos aspectos muy importantes. En primer lugar es



preciso señalar que, solo a partir de este reconocimiento es más sencillo que el lector entienda del ¿por qué? es que surge el interés de realizar una investigación con esta temática, es decir, cual es el, o los móviles que de manera particular me llevan a inclinarme por un estudio de una empresa de telemarketing, y de todas las contradicciones y paradojas que vive el sujeto que en ella trabaja mientras esta buscando un desarrollo profesional, y no por ejemplo, de la estandarización de una prueba psicométrica, o de un experimento con ratas.

En un segundo aspecto, que considero aún más importante, este análisis permite que los resultados que la investigación arroja tengan una mayor "objetividad", entendida esta no en los términos de la ciencia positivista - que por muchos años a permeado en todas las ciencias, o por lo menos en aquellas áreas que pretenden ser ciencias -, sino como una herramienta que permita la transparencia y claridad de lo que se esta obteniendo. Esto implica que antes que negar el papel del investigador, se reconozca, por el contrario, como parte necesaria de la investigación, pero además que se tenga claro, tal como señala Bleger (1985), que éste forma parte del campo de estudio y que indudablemente, en mucha o gran medida, condiciona los fenómenos que el mismo va a observar. En este sentido la "objetividad" que tendrán nuestros datos dependerá del análisis de la subjetividad misma, en palabras del mismo Bleger *"la máxima objetividad que podemos lograr sólo se alcanza cuando se incorpora al sujeto observador como una de las variables del campo."*

Con la aparición de esto, a lo que Manero (1999) denomina la teoría de las implicaciones se da una ruptura entre las disputas objetivistas y subjetivistas, ya que el proceso de conocimiento comienza a darse de otra forma, y en su propio discurso metafórico señala: *"Finalmente, el sujeto deconstruido trae como consecuencia una perspectiva dramática: en el corazón del proceso de investigación, en el inicio mismo de la grieta que separa al objeto del sujeto, éste mismo aparece agrietado, objetivado por su propio rechazo al análisis de su objetivación, de sus implicaciones... Regresamos al mundo de los objetos... subjetivados."* (En: Jaidar, 1999, Pág. 68)

En este mismo sentido cabe rescatar la importancia de las aportaciones de Devereux (1989), quien señala que principalmente en el área de las ciencias sociales, y más aún cuando se pretende trabajar bajo herramientas metodológicas de tipo cualitativo, esta siempre implicada la subjetividad del investigador en cuyo proceso de participación no debe negarse, ni dejarse de lado, ya que en lugar de colocarlo como un obstáculo debe considerarse como aquel que posibilita la producción de un conocimiento. Un conocimiento que no es universal, que es particular, relativo y único, pero que por sus mismas características toca, o mejor dicho trastoca la propia subjetividad del investigador, en la medida que es también un sujeto oyente, hablante, pensante; con una formación, o bien en proceso de formación, (o ¿por qué no? de deformación), pero que tiene una historia

personal en la que ha sido y es capaz de reír, llorar, amar..., en fin que tiene sentimientos, emociones, frustraciones, conflictos y demás.

Pero no solo se trata de que los otros se den cuenta del papel del investigador, sino de que éste mismo se reconozca en su participación dentro de la investigación, y que acepten la existencia de su propia subjetividad, así como de la implicación que esta puede tener en el momento de extraer y de interpretar la información que ha obtenido. Este análisis sirve como un examen de la propia vida que posibilita tener la suficiente distancia ante aquello que se le "contratransfiere", pero también la suficiente sensibilidad ante lo que escucha, para que de esta forma el discurso del sujeto con quien se trabaja, no sea un dato más, sino que contenga elementos que le permita historizar su experiencia para co-construir un conocimiento. Solo de esta forma podremos tener un mayor control de la investigación, y de todos aquellos "fantasmas" e "imaginarios" del investigador que están merodeándola.

Una vez aclarada la importancia de analizar dicha implicación es necesario, no solo tenerla presente en nuestra cabeza, o más allá, como algo volátil, como algo que se sabe pero no se reconoce ya que se corre el riesgo de volverlo un olvido. Sería más importante escribirlo, plasmarlo, para que de esa forma sea menos lejano, y pueda recordarse en cualquier momento, como algo que este presente, y como algo que tiene que reconocerse aunque a muchos les sea más difícil que a otros. Apoyando esta idea es solo preciso señalar, que esta implicación se plasma como una "Presentación" del presente trabajo. Dicho análisis se observó en la primera hoja, antes de la introducción, como una manera de clarificar mi presencia dentro de la investigación, y del ¿Por qué? de mi interés de analizar el "mundo" del telemarketing.

#### 4.3 Objetivos.

Una vez establecida la importancia de los dispositivos y herramientas metodológicas se presentan a continuación los objetivos del presente trabajo.

##### *Objetivo General.*

- Analizar la dimensión subjetiva presente en la relación organización-empleado.

##### *Objetivos particulares.*

- Clarificar la estructura organizacional de la empresa (Teletech) y la filosofía que de ella emerge.

- Analizar los puntos de articulación y contradicción entre el discurso oficial de la filosofía de la empresa (Teletech) y el discurso de sus empleados.
- Comprender los procesos imaginarios y simbólicos de la identificación de los empleados, en su relación con la organización.
- Rescatar la importancia del factor humano dentro de la organización, no como fuerza de trabajo, sino como sujeto pensante y deseante.
- Develar los vínculos paradójicos que se generan de la relación empleado-organización.

#### **4.4 Planteamiento del Problema, Hipótesis y Procedimiento.**

**\*La pregunta central de la investigación fue:**

¿Cuáles son los significantes a través de los cuales los empleados de Teletech mantienen una identificación, o una adhesión con la empresa?

**\*Hipótesis de trabajo:**

- La empresa proporciona a su empleado una diversidad de discursos a través de los cuales articula su identidad.
- Los discursos o la filosofía que la empresa presenta generan contradicción y ambivalencia en sus empleados.
- Esta ambivalencia crea vínculo paradójicos entre empresa-empleado, y como consecuencia les genera satisfacciones, pero también malestares.

**\*Procedimiento:**

Para realizar el presente trabajo se trabajó en diferentes etapas:

*1.- Construcción del marco teórico conceptual:* Para su elaboración se recurrió a la lectura como medio principal de recolección de información.

2.- *Adquisición de la información de la empresa:* Dicha información fue recopilada de tres fuentes principales: experiencia personal, información obtenida del área de Reclutamiento y Selección de Personal, y por último de la página de internet de la empresa.<sup>4</sup>

3.- Elaboración de ejes de entrevistas.

4.- Realización y transcripción de entrevistas.

5.- Análisis de las entrevistas para estructurar categorías de estudio.

6.- Análisis de los resultados a través de las categorías obtenidas.

7.- Elaboración de conclusiones retomando el marco teórico-conceptual.

#### **\*Ejes de entrevistas.**

Dado que la entrevista fue abierta se realizaron algunos ejes de entrevista, solo con la finalidad de no perder el objetivo de la misma; cabe señalar que cada una de ellas tomo diferentes rumbos (dentro del objetivo), ya que sobre la entrevista el propio discurso daba pie a generar cada una de las preguntas.

Las preguntas de las entrevistas giraron en torno a los siguientes ejes:

*\*Datos personales del entrevistado:* Nombre completo (aunque se les hizo la observación de que sus datos eran confidenciales), Edad, Genero, Estado Civil, Máximo grado de estudios, Ocupación o profesión actual.

*\*Puesto en el que te desarrollas dentro de la empresa.*

*\*Cual son las actividades que realizas, y tu responsabilidad en este puesto.*

*\* Te agrada lo que haces aquí, que es lo que más te agrada.*

*\*Hay algo que no te agrada respecto a tus actividades.*

*\*Has sentido alguna vez malestar o incomodidad en tu trabajo.*

*\*Supongo, que en ocasiones has hecho algún coraje o te has enojado, cuales son las ocasiones más frecuentes en las que sucede esto*

*\*Tienes que ocultar tu enojo o puedes expresarlo libremente...*

*\*Hay algo mas que te gustaría hacer dentro de la empresa y que no has podido hacer, o tal vez no te lo han permitido.*

*\*Existe algo que tu trabajo no te haya permitido, como salir con la familia o de vacaciones...*

*\*Consideras que este un trabajo bajo presión.*

*\*Te gusta trabajar así, o quisieras algo más tranquilo...*

*\*Que significa para ti el trabajo en general, y tu trabajo aquí*

*\*Has pensado en algún momento en tirar la toalla y renunciar a tu trabajo*

*\*Como es que llegaste hasta aquí, podrías platicar un poco a cerca de tu desarrollo profesional dentro de la empresa.*

<sup>4</sup> <http://www.telatech.com>

- \*Consideras que te ha sido sencillo llegar a donde estas ahora.*
- \*Consideras que sea sencillo hacer carrera dentro de la empresa*
- \*Antes de trabajar aquí que hacías.*
- \*Estaba dentro de tus expectativas trabajar aquí.*
- \*Consideras que tu futuro esta aquí...*
- \*Te sientes identificado con esta empresa...*
- \*Que significa Teletech para ti...*
- \* Que podrías agradecerle...*
- \* Que experiencias y logros has obtenido al trabajar aquí*
- \*Si hubiera algo que tuvieras que reclamarle, que es lo que le reclamarías*
- \*Este trabajo te permite tener vida personal*
- \*Has sacrificado algo por tu trabajo..*
- \* Te consideras una persona exitosa en tu trabajo*
- \*Que es para ti el éxito...*
- \*Alguna vez has pensado en ser tu propio jefe...*
- \*Como ves el futuro laboral en nuestro país...*

La transcripción de las entrevistas se presenta en los anexos, que vienen al final del trabajo. Dos de ellas fueron realizadas a 2 Líderes de Proyecto del área de operaciones, ambos con una carrera de por lo menos 5 años dentro de la empresa; ambos con oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Se realizaron dos más a agentes (ASCs o CSRs) cuya posibilidad de ascenso fue poca; sus discursos muestran las diferentes facetas del proceso laboral dentro del espacio del telemarketing. De estas entrevistas se rescató la información más importante para realizar el análisis del trabajo. Adicionalmente a estos testimonios se podrá apreciar parte de mi experiencia dentro de la misma empresa, ya que fue imposible no intervenir para hacer algunas especificaciones o puntualizaciones de los datos proporcionados en las entrevistas. En estos casos aparece especificado el momento en el que es mi discurso. Cabe añadir que los nombres reales de los entrevistados fueron reemplazados por unos ficticios, esto con la finalidad de guardar el anonimato y discreción que cada uno se merece, pues se les hizo mención a los entrevistados que sus datos serían confidenciales.

*"La organización no ama, no tiene voluntad, ni afecto, ni deseos, ni angustias, ni remordimientos, ni esperanzas, pero si los hace sentir a quienes en ella laboran. La organización tiene una política, proyectos, reglamentos, procedimientos, pero son los hombres, que desean, que se angustian y que viven intensamente, quienes, en nombre de la organización, elaboran esas políticas, esas reglas, esos procedimientos. Y en tanto producción humana, la organización contiene todas las características de lo humano." (Aubert y Gaulejac, op. cit. Pág. 95)*

## **CAPITULO 5. UN ACERCAMIENTO A LA VIDA EN EL TELEMARKETING.**

No cabe duda que el ser humano, en cualquiera de sus aspectos se encuentra rodeado por una mayor exigencia personal que lo llevan a buscar un mayor acercamiento al éxito. Pero esta exigencia se remite a la existencia de una exigencia social, donde la competencia se vuelve cada vez mayor. Esta competencia cada día más intensa obliga a las empresas a buscar nuevas formas de buscar el éxito y el triunfo; a aumentar su eficacia especializándose en aquellos segmentos de mercado en los que podrá alcanzar, gracias a la calidad total, la excelencia. En los sectores en que la competencia es cada día mayor, la necesidad de lograr más eficacia conlleva cambios en la estructura global de la empresa hacia una mayor complejidad, ya que aunque sus funciones externas e internas se van diferenciando, se presenta cada día con mayor claridad la necesidad de la integración. Hoy, el modelo de empresa piramidal y jerarquizado esta condenado por su falta de adaptabilidad y su rigidez ante un entorno no cambiante.

Las tecnologías modernas conforman un entramado muy complejo en el cual cada entidad depende de una red y cada red de un sistema, dependiente a su vez de una organización. Las organizaciones, a su vez, están imbricadas y son interdependientes entre sí. Se observa un doble cambio de descentralización y posterior centralización que altera de forma considerable el reparto de poder. Si por un lado los técnicos y los cuadros tienen plena autonomía en la organización de su trabajo, la forma de cumplir los objetivos a alcanzar, su libertad de acción esta limitada por la necesidad de adecuarse a los objetivos y a los procedimientos de sus interlocutores.

La antigua separación entre concepción y ejecución pareciera que ha desaparecido, sin embargo, el sabio o científico ya no es el sujeto del conocimiento sino que este emana de una compleja red de especialistas, ordenadores, sistemas organizativos, bancos de datos, etc. Se habla entonces de *sistemas de información y comunicación* como aquellos conjuntos de conocimientos y saberes, de programas y de soportes técnicos que, integrados en redes, transforman los procesos productivos y las formas de distribución tradicionales.

### 5.1 La necesidad del telemarketing.

La introducción de las nuevas tecnologías exige, en el seno de la organización, comunicación horizontal, interactiva, dispositivos adaptables para resolver los problemas, creación de nuevos intermediarios, etc. En este nuevo marco, las empresas buscan la creación de nuevas técnicas, nuevos procedimientos, nuevos sistemas que puedan abrir mayores mercados, por que aunque este se expande, la competencia también lo hace.

Las empresas han agudizado su rivalidad, los productos que antes contaban con un mercado cautivo han visto a sus clientes elegir entre las varias opciones que le son presentadas por sus competidores. Como consecuencia las empresas se ven obligadas a realizar su trabajo mejor que las demás. Es por ello necesaria la formación de especialistas en la mercadotecnia cuyo objetivo es precisamente abrir nuevos mercados a través de la utilización de estas nuevas tecnologías.

De acuerdo a Rodríguez (1988) (b), la mercadotecnia es una manera de ser de las empresas, su objetivo es establecer una relación individual continua con cierta gama de consumidores de un mercado adecuadamente segmentado, que permita a la organización alcanzar sus metas, tomando en cuenta que pretende aplicar el mismo rigor para calificar la confiabilidad de las actividades promocionales, como se hace con los medios publicitarios, los cuales deben permitir una cuantificación directa de sus resultados y su valor siempre que sea posible mediante la tabulación de las respuestas de los consumidores potenciales. Pero su misión no solo es atraer a compradores, sino construir relaciones a largo plazo con sus clientes y mediante la satisfacción de sus necesidades, desarrollar lazos de lealtad hacia la empresa.

Los medios empleados por la mercadotecnia buscan transmitir mensajes a personas específicas, en un breve lapso de tiempo, independientemente del lugar donde se encuentran. El teléfono, la televisión, el radio y el internet superan con mucho las formas tradicionales de promoción. Son medios masivos que llegan a una enorme cantidad de personas y ofrecen la posibilidad de posicionar rápidamente un producto o servicio, además de agilizar los trámites de compra. Hoy en día llamar telefónicamente o apretar una tecla de la computadora es suficiente para cerrar un negocio.

Entre la diversidad de los diferentes medios de publicidad, el teléfono ha sido uno de los que han logrado tener mayor eficacia para abarcar mayores proporciones del mercado. La telemarkotecnia o ventas por teléfono ha llegado a México con mucha más velocidad y agilidad de lo que se esperaba. Se ha utilizado como una de las más eficaces herramientas de comercialización, sobre todo ante la gran extensión territorial de nuestro país y las condiciones geográficas y demográficas de la Ciudad de México, situaciones que enriquecen el proceso de prospectación y generación de una venta, así como del mantenimiento de la misma.

Sin duda el telemarketing es una nueva forma de utilizar el teléfono de una manera planificada y sistemática para apoyar el desarrollo de funciones específicas en la mercadotecnia como son las ventas y el servicio al cliente, apoyadas en recursos humanos calificados y por la mejor tecnología en sistemas y comunicaciones. Pope (1986)

En el mundo comercial actual existe gran competitividad, hay muchas compañías que ofrecen los mismos o casi los mismos productos, servicios, precios y términos, y la diferencia entre las compañías radica en la calidad del servicio que ofrezcan. Este servicio depende en su totalidad de los "vendedores" o "agentes", y en este sentido de todo el trabajo que haga la empresa para capacitar y brindar las herramientas necesarias para la satisfacción del cliente.

### 5.1.1 Un poco a cerca de la historia del telemarketing.

En Estados Unidos, 145.000 organizaciones empresariales disponen de un servicio de telemarketing integrado dentro de la empresa. Este servicio se utiliza para la venta directa, para concertar la visita de los vendedores, para proporcionar información al consumidor, etc. En Europa el telemarketing conoció su primera etapa en los años 78-85; la característica principal de esta etapa de creación radicó en darle credibilidad al sistema entre los directivos de la empresa. (Islas, 1998)

Las multinacionales norteamericanas se vieron obligadas a convencer a sus filiales europeas para que "probaran" esta nueva técnica con el propósito de mejorar la productividad de sus redes comerciales.

A partir del éxito alcanzado en las primeras pruebas, el telemarketing se desarrolló en Europa comenzando con Gran Bretaña, después con Francia, la República Federal Alemana, fue en esos momentos cuando su aplicación se popularizó en Italia y España.

Gran Bretaña fue el primer país Europeo que utilizó el telemarketing, aunque los hombres que lo desarrollaron eran norteamericanos que en búsqueda de nuevas oportunidades viajaron a este continente acudiendo al llamado de los británicos quienes sabían de la existencia de esta nueva arma de la mercadotecnia que aún no se ponía en práctica en su país. Las primeras empresas que utilizaron el telemarketing en Europa fueron: IBM, Kodak, Xerox, Amex y 3M.

En Francia se inició dos años más tarde, gracias a que en 1979 el líder mundial de esta nueva estrategia, Murria Roman, creó una filial en París. Fue en realidad éste hombre quien inventó el telemarketing en los Estados Unidos y gracias a quien se conoció en otros países del mundo. "Él comprendió antes que otros, la gran utilidad que las empresas podían obtener del invento de Graham Bell". (Islas op. cit. Pág.43)



Poco después la República Federal de Alemania ingreso al mundo del telemarketing con ligero retraso respecto de Francia; al mismo tiempo Bélgica y los países Bajos se incorporaron a su uso gracias a su gran capacidad de comunicación con los Estados Unidos.

Finalmente, en 1985 Italia y España adoptaron esta técnica del telemarketing con gran éxito. En 1988 la Gran Bretaña, Francia y Alemania entraron ya en una etapa de madurez que propició un mayor éxito de esta técnica de tal forma que hoy en día se ha distribuido a lo largo del mundo.

El mercado del telemarketing se encuentra hoy por hoy en una fase evolutiva donde su expansión sigue acrecentándose, debido a que muchas empresas han encontrado en este procedimiento una forma de generar mayores ganancias con costos relativamente menores.

México por supuesto no puede ser la excepción, y con la influencia y el capital de muchas empresas transnacionales y multinacionales a logrado colocar a lo largo de todo el país una gran cantidad de empresas dedicadas exclusivamente a este giro; las ventas basadas en el telemarketing.

¿Pero, que hay alrededor de estas empresas?, ¿Cómo vive el sujeto que trabaja dentro de ellas? Ese hombre mejor llamado "vendedor" y que gracias a él es que consiguen distribuir sus productos y servicios. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?, ¿la forma de gestión de estas empresas? Ahora se presenta un poco acerca de este mundo del telemarketing, para ello se ha decidido trabajar alrededor de una empresa muy reconocida cuya base de producción gira alrededor del telemarketing. El interés de este análisis se centra en torno al sujeto que ahí labora, acerca de cómo vive, como ríe, como sufre y se angustia mientras está en la búsqueda de un éxito profesional dentro de esa empresa; se trata de mostrar el paradójico camino que atraviesan con la empresa y con ellos mismos. En el siguiente apartado se muestra a grandes rasgos algunas de las características de dicha empresa; algunos de sus antecedentes, pero también algo acerca de su estructura operativa, y de su filosofía de trabajo. La información que se presenta a continuación es rescatada de mi experiencia personal dentro de la empresa.

## 5.2 Teletech: Algo sobre sus antecedentes

Fundado en 1982, Teletech es una empresa transnacional que integra a todo un Centro de Comercio (CRM) que se encarga de atender a diversas organizaciones de prestigio internacional. Brinda diversos servicios entre los cuales destacan el Centro Atención a Clientes (CAT), Centro de información, actualización de bases de datos, servicio en enlace de telecomunicaciones, prospección de citas, invitación y confirmación de eventos, seguimiento de cartera vencida, venta de productos o servicios en áreas financieras, tecnológicas e industriales.

En Teletech trabajan más de 28,000 personas, distribuidas en 56 centros de interacción con clientes (CIC) en todo el mundo. Teletech ofrece sus servicios a clientes de 12 países y les proporciona asistencia en más de 24 idiomas. Teletech opera actualmente en sus Centros de Interacción al Cliente (CICs) en los Estados Unidos, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, México, Nueva Zelanda, Singapur, y el Reino Unido.

A través de la interacción con sus clientes, Teletech acopla infraestructura de punta con la cual asegura la calidad en su servicio y el éxito total con sus clientes. Derivado de ello y debido a la amplia inserción de sus servicios, Teletech ha buscado nuevas formas de operar con más de 18,200 estaciones de trabajo vía Internet en más de diez países a nivel internacional. Esta plataforma de interacción con sus clientes es totalmente innovadora; su CyberCare™ integra formalmente comunicaciones de Internet, con acceso al chat o "charla" que brinda una posibilidad enorme de acceso y servicio a sus clientes.

### 5.3 Teletech Ciudad de México

El Call Center de México ubicado en Reforma 76 P.B., Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc, D.F., fue creado en 1996 e inició con solo 30 estaciones para CSR (Representantes de Servicio al Cliente: Customer Service Representative). Actualmente estas estaciones se han incrementado a más de 800. En este sentido la plantilla de Agentes se encuentra alrededor de más de 1200 agentes, ya que la mayoría de las campañas respaldan su trabajo con dos turnos: matutino y vespertino, derivado de estos existen algunos horarios mixtos e incluso horarios nocturnos.

En lo que se refiere a nivel administrativo son alrededor de 60 supervisores, 15 Líderes de proyecto, alrededor de 80 Analistas de Calidad y de Comando, 10 Gerentes de Campaña, aproximadamente 25 personas en el área de Capacitación, otras 30 personas aproximadas entre soporte técnico, telefónico y de sistemas, adicionalmente las personas de mantenimiento que son alrededor de 25, y otros 25 aproximadamente de personal de seguridad. Anexo a ello se tiene a toda la plantilla del área de Recursos Humanos que suman alrededor de 35 personas. Sin ningún dato exacto, puede decirse que en la empresa laboran alrededor de 1600 personas.

En octubre del 2001, se funda en León Guanajuato un nuevo Call Center, mejor conocido como Teletech León, su infraestructura esta al nivel de cualquiera de los centros de Europa y Norteamérica. Sus instalaciones tienen la capacidad para más de 1,500 estaciones de la sola plantilla de CSR.

Dentro del mercado y la competencia esta empresa es conocida y reconocida mundialmente como Teletech, sin embargo, en México, su Razón social esta bajo el nombre de Apoyo Empresarial de Servicios, S de R.L de C.V. Bajo esta razón se respaldan

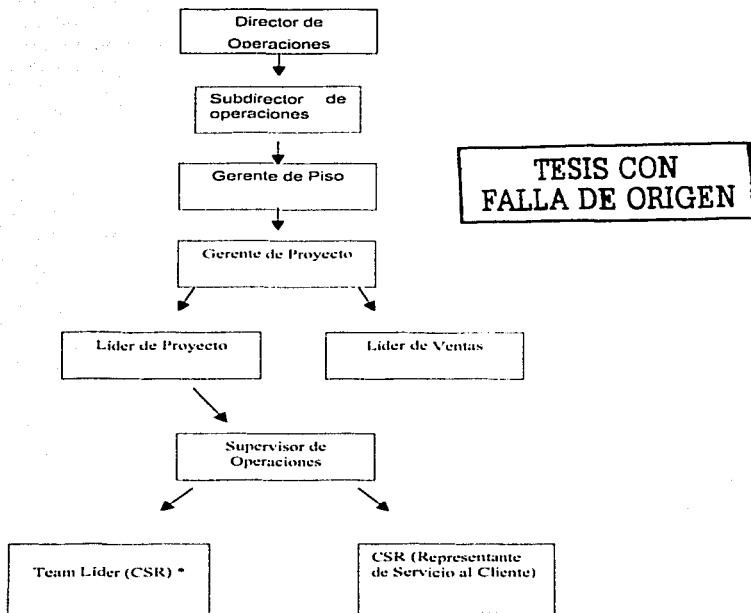
el 51% del capital que es de origen extranjero, mientras que el 49% de su capital es de origen nacional.

Teletech México ha soportado el Prestigio y la Calidad de clientes reconocidos mundialmente, como lo son TELMEX, AVANTEL, INFOVISION, CVDIRECTO, AMERICAN EXPRESS, VENTEL, TOPERWERE, muchos otros. Actualmente presta sus servicios a corporativos como CITIBANK, GRUPO FINANCIERO BANORTE, BANCOMER, SERFIN, PEGASO, DIRECTV, AXTEL, ALESTRA AT&T, TIME LIFE MUSIC, HEWLETT PACKARD, AEROMEXICO, NEXTEL, CABLEVISION entre otras más.

### **5.3.1 Organigrama Operativo**

Debido a las políticas que la empresa tiene fue imposible acceder al organigrama de la misma, sin embargo, a través de la experiencia personal dentro de la empresa, se presenta un organigrama, a grandes rasgos, de los puestos principales dentro del Área Operativa, es decir, en piso, donde se encuentran las estaciones y los CSRs en llamadas; promoviendo productos o servicios.

### ORGANIGRAMA OPERATIVO<sup>1</sup>



\* Este nivel es utilizado como una forma de incentivar a los CSRs, es parte del grupo de agentes, sin embargo, tiene otras actividades y responsabilidades adicionales a las de CSRs. Cada supervisor cuenta con un grupo de trabajo, de los cuales es elegido uno de ellos (puede variar el motivo, normalmente se dice que es por su desempeño, o puede suceder que por preferencias), que es como la mano derecha del supervisor. Es un nivel que no está del todo definido, sin embargo, existe y es reconocido dentro de operaciones.

Fig.<sup>1</sup> Este pequeño organigrama corresponde a la parte operativa y la información obtenida para elaborar su sencilla estructura responde a la experiencia personal desde hace dos años. Derivado de los datos de una de las entrevistas se sabe que se dio un cambio a una nueva organización; esto no solo en cuanto al nombre de los puestos, sino a las funciones de cada uno de ellos.

Además de estos puestos bien definidos, dentro de piso, es decir, de operaciones, se cuenta con el apoyo de un área denominada Comand Center, donde hay un puesto específico: el del *Analista de Calidad* cuya función es proporcionar apoyo constante a los CSRs brindando evaluaciones y retroalimentaciones para mejorar la calidad de las llamadas, es decir en el servicio y la atención al cliente. Además de este apoyo, esta área también está encargada de llevar un control estricto de los tiempos: tanto de las llamadas, como de aquellos tiempos muertos o de tiempo libre.

Estos son los principales puestos existentes dentro de Teletech, por lo menos dentro del área operativa, ya que como toda empresa cuenta con otras áreas como la de Capacitación, Logística o Recursos Humanos solo por mencionar algunas. Sin embargo, por el momento, la descripción del área de operaciones es suficiente para el presente análisis. Esto no implica que no se les de la importancia debida a las demás áreas, ya que se tiene bien presente que el funcionamiento adecuado de toda la organización depende de todas y cada una de ellas. Tal es el caso del papel de Recursos Humanos, ya que es a través de los expertos de Reclutamiento y Selección de Personal que la empresa obtiene el tipo de empleado adecuado para sus objetivos. Pero ¿cuál es el tipo de personal que busca la empresa para cubrir estos puestos? En el apartado siguiente se resolverá esta pregunta.

### 5.3.2 Perfil del personal reclutado.

El área de Reclutamiento y Selección de Personal de Teletech exhibe, en una gran mampara de su sala de espera, los siguientes requisitos para que puedan formar parte de su personal de trabajo:

- ❖ Haber cumplido 18 años.
- ❖ Tener estudios de preparatoria o equivalente, y/o ser estudiante universitario.
- ❖ Contar con la aprobación de tus padres para trabajar.
- ❖ Certificado médico.
- ❖ Haber trabajado anteriormente como 6 meses mínimo, y tener buenas referencias de tus empleos anteriores.
- ❖ No tener antecedentes penales.
- ❖ Manejo básico de la computadora.
- ❖ Actitud de servicio.
- ❖ Gusto por la atención al cliente vía telefónica.
- ❖ Ser responsable.
- ❖ Gusto por las ventas.
- ❖ Ser tolerante ante la presión.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- ❖ Saber manejar conflictos y situaciones difíciles.
- ❖ Cumplir objetivos.
- ❖ Ser ambicioso y decidido.
- ❖ Deben vestir indumentaria formal.
- ❖ Y lo más importante comprometerse a trabajar con nosotros por lo menos los siguientes 12 meses.

Además de esto requiere personas que puedan compartir la misión y la pasión por mejorar la manera en que se llevan los negocios y la interacción con los clientes. Este compromiso genera un lugar de trabajo donde personas e ideas de distinta índole aviven el deseo de alcanzar objetivos de negocio compartidos. *"En Teletech, la diversidad es un ejemplo del respeto de las diferencias humanas en el entorno laboral que anima y permite a los empleados utilizar su talento y habilidades únicos"*.

El procedimiento para la selección es el siguiente:

- 1.- Llenado de la solicitud.
- 2.- Entrevista con los especialistas de Reclutamiento y selección de Personal.
- 3.- Presentación de pruebas psicométricas.
- 4.- vaciado de la información al sistema.
- 5.-Entrevista con alguno de los supervisores del área de operaciones.
- 6.- Entrega de documentos.
- 7.- Entrevista médica y certificado de referencias.
- 8.-Firma de convenios.
- 9.-Entrenamiento teórico práctico (capacitación de 4 a 6 semanas).
- 10.- certificado de ASC y firma de contrato.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 5.3.3 ¿Qué espera Teletech de los empleados?\*

Una vez que el personal ha sido aceptado y forman parte de su plantilla de empleados, Teletech espera respuestas de ellos, entre las principales están:

- *Que se centren en la satisfacción del cliente*
- *Entusiasmo y compromiso*
- *Trabajo en grupo y colaboración*
- *Atención al cliente a nivel mundial*
- *Actitud positiva ante el cambio y el desarrollo*
- *Profesionalidad*
- *Mejora constante*

### 5.4 ¿Que obtienen a cambio los empleados?

A cambio de esto los empleados de Teletech pueden beneficiarse de una o varias de las prestaciones siguientes, dependiendo de la oficina, la experiencia y la profesión:

- *Plan de reembolso de asistencia a dependientes*
- *Días festivos remunerados*
- *Periodo de vacaciones remunerado*
- *Reembolso de las tasas de matriculación*
- *Seguro de vida, muerte accidental y pérdida de algún miembro*
- *Minusvalía a largo plazo*
- *Parte correspondiente de los beneficios del plan 401(k)*
- *Plan de compra de acciones para empleados*

---

\* Dado a las características propias de la empresa fue difícil que pudieran brindar información más específica acerca de su funcionamiento. Lo que a continuación se presenta, por lo menos lo que corresponde a este apartado, (del los temas 4.4, 4.5 y sus subtemas), fue obtenido de lo que sus especialistas en mercadotecnia presentan, de la página de internet de la empresa, (<http://www.Teletech.com>) de lo que quieren dar a conocer, pues como buenos vendedores deben saber "vender" la imagen de su empresa. En esta información puede apreciarse en todo su esplendor la estrategia que utilizan para atraer a sus clientes y también a sus empleados prospectos. Estos datos servirán para formar una idea del marco estructural de la empresa los cuales funcionaran de base para, en el análisis, confrontarlo con los discursos y vivencias de algunos de sus actores principales, sus empleados. La letra cursiva indica información que se presenta de manera textual. La letra negrilla que utiliza solo es para resaltar datos importantes que servirán después para el análisis

- *Plan de reembolso de asistencia médica*
- *Capacitación*

*Prestaciones más comunes opcionales*

- *Seguro de enfermedad, incluida la vista*
- *Seguro dental*
- *Seguro de minusvalía a corto plazo*
- *Seguro adicional de vida, muerte accidental y pérdida de algún miembro*
- *El reconocimiento al trabajo incluye, entre otros, programas de incentivos, reuniones individuales con los jefes o directores de equipo, programas de nominación de compañeros, compensaciones económicas, así como actividades de convivencia externa.*

*Las vacaciones remuneradas varían dependiendo del país y la región. Normalmente se van acumulando y se pueden utilizar a la vez que se acumulan.*

#### **5.4.1 Teletech y su tecnología en comunicación.**

Debido a que la reglamentación, privatización, competencia y la proliferación va en aumento, ha sido indispensable la búsqueda especializada de nuevas tecnologías de comunicación. En este sentido la empresa busca proporcionar oportunidades consistentes de comunicación segura a través de cauces firmemente estructurados. Por ello *"la empresa refina continuamente sus procesos de comunicación para asegurar que sus empleados compartan eficazmente la información crítica a lo largo de su organización."* El internet, y especialmente el intranet de Teletech con su uso específico del correo web es una de las herramientas de comunicación más importantes para la empresa, ya que con este se mantienen todos los canales de comunicación abiertos a cualquier información importante para la eficiencia de los empleados.

Cuenta además con tecnología de punta; esto abarca la planeación e implementación de nuevos programas especializados para el objetivo de cada una de las campañas. Cada uno de los empleados cuenta con todas las herramientas necesarias para dar soluciones a sus clientes; PCs de la mejor calidad y lo último en Pentium, información en sistema, bases de datos actualizadas. Su sistema en telefonía les brinda a sus empleados el acceso al Call Master, el cual les permite transferir y canalizar a clientes de acuerdo a cada una de sus necesidades.



Para proporcionar a cada uno de los empleados formas adecuadas de apoyar la calidad de sus llamadas, existe un Comand Center que les brinda el apoyo de monitoreo en real time, o time of, de tal forma que pueden ser grabadas todas y cada una de sus llamadas y recibir de esa manera una retroalimentación del servicio brindado. Este sistema permite también llevar un control estricto de los tiempos de cada uno de los Call Masters, es decir de cada llamada, y de los tiempos fuera de llamada con el objetivo de hacer más eficiente el servicio al cliente, pero también con la intención de hacer más productivo el tiempo de los empleados.

#### 5.4.2 El ambiente de trabajo y la filosofía que ofrece la empresa.

Uno de sus objetivos es el compromiso a través del mantenimiento de un ambiente de funcionamiento positivo mediante la constante búsqueda de reconocimiento hacia sus empleados por todas y cada una de sus contribuciones. *"Las recientes iniciativas incluyen el programa: Nosotras lo apreciamos, que le transmiten una forma especial de reconocimiento que honra los éxitos de sus empleados por su excelente atención a los clientes."* Se pretende que todos aquellos que laboran en sus instalaciones estén convencidos de que *"no hay nada mejor para una compañía dedicada a las ventas que un empleado satisfecho"*, ya que esto a su vez reivindicará en el éxito de la empresa.

Otro de sus compromisos se centra en el esfuerzo por mantener a su fuerza de trabajo motivada al cien por ciento. Para lograr este objetivo implementa, desde su perspectiva, las condiciones para de que día con día todos y cada uno de sus empleados respiren un agradable ambiente de trabajo por medio del cual ellos den su mejor funcionamiento operativo y *"logren así la excelencia."* En este sentido lo importante es empezar por reconocer el conocimiento y las habilidades que sus empleados tienen. Así se *"les permite perfeccionar su talento, y su pensamiento creativo para que tanto la empresa como el empleado logren llegar a sus metas."*

De acuerdo a lo que maneja la misma empresa, uno de sus principales intereses radica en rescatar las diferencias en la experiencia que cada uno de los empleados puede tener, pues *"de esta diversidad surgen los diferentes especialistas que con el paso del tiempo pueden ayudar a soportar los objetivos de esta. Por ello lo más importante para la empresa es asegurar que cada individuo dentro de la organización se una a ella para que con su esfuerzo pueda crecer y tener éxito."*

Como parte de este compromiso, la empresa opera un sistema que se aboca en la compensación y el reconocimiento activo de la excelencia de sus empleados a través de una gran variedad de incentivos y eventos que *"potencializan no solo su crecimiento dentro de la misma empresa, sino que le brindan además otras posibilidades de convivencia y actuación fuera de su estancia de trabajo."*

### 5.4.3 Oportunidades de Crecimiento: una más de sus promesas.

Reconociendo las diferentes necesidades de sus empleados, una de las metas que Teletech se propone es *"brindar un espacio lleno de opciones y beneficios par su crecimiento"*. De acuerdo a sus líderes, esto es parte de lo que distingue a esta empresa como un modelo preferido de trabajo, ya que su *evolución dentro del mercado* se ha mostrado como *"extraordinaria"*. Esto se observa, según los datos que nos brinda su página, que indica además el innegable *"prestigio multinacional que beneficia en absoluto a sus empleados gracias a la enorme variedad de oportunidades disponibles de ascenso de niveles a lo largo de la organización."* *"Se sabe que dentro de Teletech existe una riqueza de habilidad y potencial, por lo que tiene la responsabilidad de promover a los actores importantes y ayudarlos a que se vuelvan líderes."*

El compromiso con sus empleados es también proporcionarles a sus oportunidades de desarrollo de carrera apoyado en la contratación interna, la cual permite la planeación de Planes de Carrera que se encarga de implementar y proporcionar diversos cursos que posibiliten el desarrollo de su personal. Ofrece en este sentido una variedad de diseño de programas para mejorar su actuación dentro y fuera de la empresa para promover un avance en su carrera profesional y laboral.

Los empleados tienen prioridad en ofertas de empleo internas. El desarrollo profesional es posible en las áreas siguientes:

- Operaciones
- Capacitación/Learning
- Administración de la garantía de calidad
- Recursos humanos
- Lanzamiento del programa
- Proceso de negocio
- Contabilidad y finanzas
- Tecnología
- Instalaciones
- Administración de cuentas
- Ventas y marketing
- Planificación estratégica e implementación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Según las propias palabras de quienes promueven a esta empresa se dice que Teletech *"se preocupa por buscar activamente el aprendizaje para potenciar y aumentar las habilidades de su personal, autorizándolos en sus papeles actuales, y preparándolos para sus carreras futuras."* Todo esto con el afán de llegar a una última meta que es *"ofrecer un rango comprensivo de educación, apoyo de desarrollo"*, lo cual permite identificar, medir y evaluar mejor las oportunidades de desarrollo para así cubrir las necesidades de sus empleados. La empresa confía en que apoyando la educación pueda animarse para que los empleados extiendan sus horizontes profesionales. El programa de reembolso de matrícula refleja esta creencia. Este programa reembolsa a los empleados una porción de costos de algunos cursos y programa de certificación directamente relacionados a su crecimiento y formación de una carrera.

No cabe duda que todas y cada una de las empresas buscan tener siempre el mejor lugar en el mercado, Teletech no es la excepción, y esto lo demuestra a través de su discurso, que muestra todas y cada una de las oportunidades y gratificaciones de estar *"unida a ella"*. ¿Pero, efectivamente brinda eso a sus empleados, en verdad cumple sus promesas de satisfacción y de éxito? Puede que sea cierto, y que muchos de sus empleados obtengan de su trabajo la mejor de las experiencias profesionales, ¿pero a que precio? ¿Cuál es el costo que deben pagar por obtener dichas satisfacciones?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

92

## CAPITULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### \*\*\*Categorías de Análisis.

El discurso de las entrevistas permitió crear las siguientes categorías, las cuales se utilizan para realizar el análisis de los resultados.

<b>Nociones de identificación.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sentimiento de pertenencia en relación a la empresa.</li><li>➤ Amistad y compañerismo.</li><li>➤ Resistencia a la separación.</li></ul>	<b>Estrategias de Adhesión.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Homogenización.</li><li>➤ Reconocimientos y compensación económica.</li></ul>
<b>Oportunidades de Crecimiento.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Expectativas</li><li>➤ Limitantes</li><li>➤ Inestabilidad de puestos.</li></ul>	<b>Discurso Narcisista.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sensación de superioridad.</li><li>➤ El éxito como movilizador.</li><li>➤ Autovaloración.</li></ul>
<b>Competencia.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Meta en común.</li><li>➤ Individualismo.</li></ul>	<b>Ejercicio del poder.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Juicio de la disposición del empleado.</li><li>➤ Deseo de control y manipulación.</li></ul>
<b>Reconocimiento hacia la empresa.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aprendizaje.</li></ul>	<b>Malestar.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Emocional.</li><li>➤ Físico.</li><li>➤ Control por alienación.</li><li>➤ Contradicción.</li></ul>
<b>Expectativas personales</b>	<b>Significaciones del trabajo.</b>

**\*\*\*Definición de categorías.**

**Nociones de identificación:** Esta categoría abarca a aquellos argumentos donde se hace referencia a una identificación en la relación empleado-empresa. Esta identificación se plantea en dos subcategorías:

- *Sentimiento de pertenencia en relación a la empresa:* Se define a partir de aquellas nociones del sujeto donde habla de su relación estrecha con la empresa, haciendo alusión a que él forma parte de ella, o bien hablando de él y ella como si fueran uno mismo.
- *Amistad y compañerismo:* Habla de aquellas relaciones estrechas que se dan en la relación laboral con los compañeros de trabajo, a partir de la cuales se da, en un primer momento una identificación entre los compañeros, y en un segundo momento con su espacio de trabajo.
- *Resistencia a la separación:* Refleja la relación tan estrecha del empleado con la empresa, de tal forma que se argumente una dificultad por separarse de ella, o por pensar siquiera en una ruptura con la misma.

**Estrategias de Adhesión:** Se define a partir de aquellas estrategias que implementa la empresa como medio para que el empleado se enganche a los objetivos de producción que esta tiene.

- *Homogenización:* Estrategias relacionadas a la implementación de formas de vestir, pensar y actuar dentro de la empresa, que tiene como fin último adherir al sujeto a sus reglas.
- *Reconocimientos y compensación económica:* Se trata de recompensas económicas y "emocionales" (verbales o escritas) que recibe el empleado por parte de la empresa, y a través de las cuales se logra una participación más proactiva del sujeto para lograr los objetivos que la empresa propone.

**Oportunidades de Crecimiento:** Abarca todas aquellas nociones donde el sujeto plantea la existencia o inexistencia de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

- *Expectativas:* Argumento de aquellos ideales o expectativas que tiene el empleado para hacer carrera dentro de la empresa.
- *Limitantes:* Refiere a aquellas barreras y limitantes que la empresa tiene para que el sujeto logre verdaderas oportunidades de crecimiento.

- **Inestabilidad de puestos:** Nociones implícitas y explícitas que dan cuenta de las dificultades que tiene la empresa para brindar a sus empleados puestos estables.

**Discurso Narcisista:** Habla de aquellas expresiones que el sujeto hace de sí mismo caracterizadas por exaltar sus cualidades y logros, a partir de una diferencia con los demás.

- **Sensación de superioridad:** Expresiones que delatan una noción de supremacía del sujeto en relación con sus compañeros de trabajo.
- **El éxito como movilizador:** Habla a cerca de la existencia del éxito como un ideal a alcanzar, o bien como un ideal ya logrado.
- **Autovaloración:** Expresiones que realiza el sujeto de sí mismo y que resaltan sus valores y cualidades.

**Competencia:** Se refiere a todas aquellas acciones o expresiones movilizadas por la competencia entre los empleados.

- **Meta en común:** Refleja la existencia de la competencia como una estrategia para lograr un fin común entre los participantes.
- **Individualismo:** Se refiere a la existencia de la competencia como un generador de acciones y pensamientos cuyo interés es solamente personal

**Ejercicio del poder:** Refiere a aquellas nociones a partir de las cuales el sujeto tiene o cree tener el control y el mando de la situación.

- **Juicio de la disposición del empleado:** Refiere a la noción de la disponibilidad incondicional del empleado hacia la empresa como una forma de considerarlo y valorarlo.
- **Deseo de control y manipulación:** Expresiones que hacen alusión a la manipulación como estrategia de control de los empleados.

**Reconocimiento hacia la empresa:** Refiere a aquellas expresiones positivas que hace el sujeto de la empresa y de su estancia en ella.

- **Aprendizaje:** Alusión a aprendizajes obtenidos dentro, y en su relación con la empresa.

**Malestar:** Expresiones de los sujetos que hacen referencia a la presencia de sufrimiento o malestar como consecuencia de las exigencias de la empresa.

- **Emocional:** Expresiones de los sujetos con contenido negativo de sufrimiento o malestar emocional: dolor, tristeza, decepción, desgaste, etc.
- **Físico:** Expresiones de los sujetos de malestar físico o corporal.
- **Control por alienación:** Malestar ocasionado por las estrategias de control extremas, e incluso alienantes (donde el sujeto se siente ajeno y "prisionero") dentro del proceso de producción.
- **Contradicción:** Presencia de nociones de ambivalencia y contradicción dentro de las expresiones del sujeto, derivadas de las mismas exigencias empresariales.

**Expectativas personales:** Habla de aquellas nociones donde el sujeto expresa ideales y expectativas referentes a planes y proyectos individuales fuera de la empresa, y por lo tanto lejos de los intereses de la misma.

**Significaciones del trabajo:** Remite a aquellas valoraciones y significados que da el sujeto a su actividad laboral dentro y fuera de la empresa.

El análisis se presenta, en un primer momento, de manera individual con cada una de la entrevistas, posteriormente se retomarán para hacer señalamientos en su conjunto, reseñando las articulaciones y las diferencias entre ellas.

### 6.1 Primera entrevista.

**Datos del entrevistado: Francisco Franco.**

Edad: 31 años

Estudio la carrera de Administración de Empresas turísticas en Instituto Politécnico Nacional.

Puesto que ocupa dentro de la empresa: Líder de Proyecto

**Nociones de identificación.**

>>> Sentimiento de pertenencia en relación a la empresa. <<<

Este primer eje de análisis gira en torno al sentimiento de pertenencia que el empleado siente en relación con la empresa. En el caso de Francisco esto se muestra muy claro en algunas de sus expresiones en las cuales refiere al hecho de que él es parte de la empresa, y al hablar de la empresa y él como si fueran uno mismo.

En un primer momento esto se observa cuando habla de lo que es Teletech y de la infraestructura del Centro de León; su discurso textual señala: *"Es una empresa de Telemarketing, va para seis años, cinco años perdón, inicio con treinta estaciones y ahora son más de..., en el centro de la Ciudad de México tenemos alrededor de 600 estaciones y en el nuevo centro de León que no tiene ni tres meses tenemos mil trescientas estaciones de las cuales están ocupadas doscientas."* Al cuestionarles respecto a su uso del término "tenemos" el señala: *"Pues sí, tenemos, porque yo ya me considero parte de..., parte de la empresa, por que yo he crecido con ella."*

Anexo a ello cuando se le preguntó sobre su permanencia dentro de la empresa expresa el cariño que le tiene y lo afortunado de estar en ella: *"Pues la verdad me siento muy afortunado, por que es mi trabajo, y es que después de tantos años terminas agarrándole cariño. Le he dado casi 7 años de mi vida, ¿siete de los mejores años! – en tono dramático y burlón- a esta empresa, y para muchos puede sonar a pocos años, pero la verdad es que cuesta mucho, no solo crecer con la empresa, sino permanecer con ella."* En otro momento dice: *"...imagínate más de 6 años aquí, haces tuyo tu trabajo, y tienes... esperanzas de seguir creciendo, sabes que puedes dar más y lo das."*

Adelante clarifica un poco más esta posición y a pesar de que hace alusión al pesado trabajo eso no le impide pensar de manera positiva: *"...yo vivo prácticamente aquí, bueno ahora ya es menos, por que la chamba ha disminuido, pero hace todavía un tiempo, yo estaba desde las 7:30 u 8:00 hrs., desayunaba y comía aquí, bueno todavía lo hago, y además de todo tenía que permanecer hasta en la noche a vigilar ambos turnos, a entregar resultados del día, tu te has de acordar que daban luego las 22 u 23 hrs., y yo tenía que estar, no se diga cuando es fin de mes y de quincena, hoy por hoy son los días mas pesados por la entrega de la nomina. Pero pese a todas las inconveniencias continuamos aquí, y eso me hace sentir tranquilo."*

>>> Resistencia a la separación <<<

Además el hecho de continuar en la empresa en momentos le hace sentir que ésta lo requiere y por tanto lo retendrá. Es por eso que cuando se le cuestiono respecto de las posibilidades de que lo despidieran, su respuesta fue clara y contundente al señalar en un primer momento: *"No, no me corren."* Su identificación le impide contemplar esto como



una posibilidad cercana a la realidad, por lo que al replantearlo su posición refleja temor por que esto pueda suceder: "...la verdad es que nunca me gusta pensar en eso, sin embargo, en este ambiente te ves en la necesidad de pensarlo muy seguido, varias veces me he sentido muy cerca de irme, pero afortunadamente aquí estoy. No me gusta pensar en eso...yo creo que si eso pasara tendría que ser por una razón muy fuerte, y si fuera si pues no me quedaría más que resignarme, si me dolería, por que imagínate más de 6 años aquí, haces tuyo tu trabajo, y tienes por el contrario esperanzas de seguir creciendo, sabes que puedes dar más y lo das, no dudo que un día suceda... de ser sincero me gustaría estar por más años aquí..."

Por otra parte como reconoce sus capacidades, y después de una reflexión hace un señalamiento que le hace ver la otra cara de la moneda: "*Todos nosotros somos materia reemplazable si tu quieres, o sea te vas tu pero buscan otro, aunque este otro no tenga la capacidad que tu tienes, pero bueno haya afuera eso no me preocupa, los conocidos que tienes fuera de esto en un determinado momento te pueden faltar y es ahí donde se refleja lo que has aprendido durante toda tu carrera, tus cuates profesionista son los que te pueden echar una mano, ósea en estas solo, tienes un arma con que moverte, por que trabajo si hay, el chiste es demostrar que puedes con ese trabajo.*"

>>> Amistad y Compañerismo <<<

Se retoma esta categoría en la medida en que se describe un vínculo muy grande entre los compañeros de trabajo, y en ese sentido retoman estas amistades como una forma de identificación entre ellos, pero de manera indirecta les hace identificarse con su espacio de trabajo.

Sin embargo dentro de esta entrevista este punto sale a relucir muy poco. A este respecto Francisco solo hace referencia al agradable ambiente de trabajo: "*Creo que este es de los pocos proyectos que tienen un ambiente sano, hay problemas como en todo, pero no son tan graves como en otros proyectos, donde la gente de plano esta parada de pestañas.*" Y en palabras muy breves al preguntarle acerca algunas cosas que le ha brindado la empresa, solo señala: "*A, pues amigos*"

**Estrategias de adhesión.**

>>> Homogenización <<<

Esta noción hace referencia a las estrategias de la empresa para lograr crear una forma homogénea en formas de pensar, de vestir y de actuar, con la finalidad de lograr una adhesión a la empresa a través de la filosofía que le respalda. El discurso de Francisco respecto de los nuevos cambios de Teletech brinda una clara idea de cómo la empresa

introyecta en sus empleados la filosofía de la empresa. Al respecto señala: *"...ahora Teletex tiene su "Nueva Misión y Visión" "...la Misión... es ser la mejor empresa en el ramo, destacar de entre todas aquellas empresas que son la competencia para ser la única que de soluciones y respuestas reales a los clientes, es decir, ser la única solución para todos aquellos prospectos que buscan vender y promover sus productos o servicios. Y de aquí se desprende la Visión que habla precisamente de sobrepasar las necesidades del cliente, no solamente solucionar los problemas que te piden, sino rebasar sus expectativas, adelantarte a ellos darle alternativas para solucionar sus necesidades, pero también prever problemas y soluciones."* La empresa se encarga de que los empleados tengan perfectamente estas nociones: *"...todos debemos de saber perfectamente cual es la Misión y la Visión, hacen que te lo aprendas; todos los agentes deben tener bien aprendido esto por que luego pasan los jefes y se lo preguntan a los chicos, y si no lo tienen bien te reñan a ti."*

Dentro de estos cambios se hace referencia a una nueva estructura de puestos estratégicos, el BUM, (Business United Manager) cuya finalidad implícita es que los empleados se entreguen a la empresa pues de esa entrega dependen sus ganancias. El BUM *"...esta encargado... de toda una unidad de campañas del mismo ramo... por ejemplo... bancos... el debe de planear las estrategia para que todas estas unidades de negocios crezcan y permanezcan. La idea central de este cambio radica en que ahora cada unidad de negocios se independizará económicamente de las demás, por lo que cada una de ellas debe producir lo suficiente para su funcionamiento y su permanencia dentro de la empresa. Los empleados ahora deben entender que ellos son "dueños" de su propio negocio, por lo que sino producen, no hay ganancias y si no hay ganancias no hay sueldo."*

Otro aspecto en el que se puede observar esta tendencia a la homogenización es en el hecho de uniformar a los empleados, y al respecto comenta: *"Pues ya toda la empresa se tiene que uniformar, en eso sí, se pusieron exigentes, pero como la gran mayoría de la gente es nueva, desde un principio saben que deben de hacerlo, y así ya no les queda de otra. Todavía hay dos que tres, de los viejos, que siguen quejándose... pero también no les queda de otra, muchos de ellos no arriesgan su chamba por el simple uniforme..."* Al preguntarle respecto al caso de supervisores y líderes de proyecto señala que: *"...es menos estricto el asunto, a veces sí te hacen vestirse de un color, cuando hay juntas importantes, o cosas así, o en ocasiones nada más por que sí, pero es menos, es de cualquier forma ropa de vestir; trajes, y en las mujeres sus conjuntos, pero tampoco están feos, como ellas los eligen..."*

>>> Reconocimiento e incentivos económicos <<<

Por otra parte se observan otras estrategias, y aunque de otra índole, también mantienen al empleado apegado a lograr los objetivos de la empresa. Uno de ellos es el incentivo económico al cual se hace referencia con frecuencia. Un momento en el que esto

sucede es cuando se le pregunto acerca de que es lo que le brinda la empresa, y señala: *"...pues tus prestaciones que han ido mejorando, un pequeño aumentito de sueldo..."*

Respecto a su sueldo señala: *"...pues me va bien, gano varios miles de pesos a la quincena, y al mes ni te digo, por que aquí también nos pagan bonos, como se le paga a un supervisor, mi sueldo no te lo puedo decir, un supervisor aquí gana \$ 4,000 y fracción, (eso hace dos años, ahora ganan más de \$6,000) esto nivel uno, hay supervisores nivel dos y nivel tres, después sigue el líder de proyecto, entonces saca cuentas. Se le paga más que a un supervisor, más del doble que a un supervisor."* Aunque su puesto en nomina sigue siendo de líder de proyecto, el realiza también actividades de un supervisor, y aunque no hizo referencia a este decrecimiento de puesto si señala: *"Además sigo recibiendo sueldo de Líder y con los aumentitos y bonos, la verdad no me quejo."* El dinero de alguna manera le ha estimulado ha dar más a la empresa. *"Pero por mientras tanto Teletech me da trabajo, me da un buen sueldo, me da alientos para seguir..."*

Por otra parte se encuentra otro tipo de incentivo, que no es económico, pero que sin embargo, mantiene motivados a sus empleados para que sigan dando más de ellos. Se trata de los **reconocimientos verbales**; al respecto Francisco señala: *"...la gente que esta a tu alrededor se da cuenta de las capacidades que tienes y del empeño que pones en tu trabajo, y es por eso que te buscan y que te detienen...ellos conocen mi trabajo, se que me respaldan. Y aunque hay gente nueva que son mis jefes, tienen también el conocimiento de mi experiencia, saben de mi entrega, de mis ganas de chambear..."* Sobre esta misma línea su discurso reafirma *"...el trabajo que se hace aquí se ve gratificado con los reconocimientos que se hacen halla arriba, y el hecho de que hablen bien de tu equipo de trabajo te va permitir crecer a ti como persona...el reconocimiento que se me fue dando dentro de la empresa me hacía sentirme bien con mígo mismo, completo productivo, independiente y exitoso."*

El grado de adhesión llega a tal que incluso se siente orgulloso de estar completamente ligado a la empresa tanto que señala: *"...te puedo presumir que estos cuatro años y cacho que llevo aquí no he pedido vacaciones, me he enfermado y no he faltado, soy responsable, y eso me ha servido para que los demás se den cuenta de que soy bueno, creo que lo saben, no solamente lo saben mis amigos sino por ejemplo el director de Operaciones, los gerentes. Halla arriba no sé si lo sepan pero yo creo que sí, yo he estado en juntas con los directores y pregunta que me hacen con respecto a la operación, todas las he contestado con argumentos validos, con pruebas, es decir, no respondo solo por no quedarme callado, toda respuesta tiene un respaldo y eso creo que para ellos vale mucho"*

Para él lo que tenga que sacrificar es lo de menos. Y aunque el trabajo sea una fuerte responsabilidad y generador de cansancio, a él no le importa: *"...pero te absorbe mucho tiempo el trabajo, supuestamente el horario es de 8 a 3 de la tarde pero, tu lo has visto,*

*nunca sales a las tres, siempre hay algo que te hace quedarte... pero bueno se trata de sacar la chamba... el trabajo es trabajo..."*

En referencia a lo mismo señala: *"...quizás es muy cansado trabajar, pero lo disfrutas cuando ves tus quincenas por que te puedes comprar algo, te puedes ir a divertir, si hay tiempo por su puesto, entonces vale la pena el sacrificio."*

A parte de no tomar vacaciones, Francisco hace referencia a otros sacrificios que ha tendido que hacer por trabajar: *"...el poco tiempo que tienes para tu familia, tu pareja, tus amigos, o simplemente par ti mismo... pero no importa, no importa mientras sea chamba, y además te acostumbras a ganar tu dinero."*

### Oportunidades de Crecimiento.

>>> Expectativas de crecimiento <<<

Muchas de las personas que continúan en la empresa, entre ellas Francisco se mantienen con el ideal y la expectativa de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa, y aunque de manera aislada, esta idea es un constante dentro de su discurso. *"Mi meta es llegar mas arriba, siento que ya conozco todo lo que debe de conocer un Líder de Proyecto y voy por más...todo el mundo aspira algo, parte de los supervisores aspiran aun puesto asimilar al que yo tengo...yo voy por un puesto como el que mi jefa tiene y de ahí para arriba, mi meta no es ser conformista, nunca he sido conformista..."*

Derivado del reconocimiento que le da la empresa él considera que sus jefes saben de sus capacidades para un ascenso: *"...saben de mi entrega, de mis ganas de chambear, y saben que tengo la experiencia para tener otro puesto..."* Su idea es que el reconocimiento *"...te va permitir crecer a ti como persona y también en el ámbito profesional para que te visualicen para un puesto mas elevado, obviamente si tu jefe es promovido a otra área o a otro puesto más arriba sería ilógico buscar otra persona cuando tienes alguien que le ha dado resultados."* Visualiza su futuro dentro de la empresa *"...me gustaría estar por más años aquí, aunque claro, si veo respuestas claras, por que aun no veo claro con lo del ascenso"* Sin embargo pese a esa incertidumbre señala: *"... tengo la esperanza de que en este año se este concretando una Gerencia."*

>>> Limitantes en el crecimiento <<<

Bien por otra parte aunque la constante es un ideal de crecimiento, se hace alusión a las oportunidades limitadas que existen para que eso suceda. En un primer aspecto se habló de las capacidades y habilidades como eje de crecimiento, esto se observó al preguntarle

respecto de su promoción a supervisión y señaló el motivo: "... siempre tuve iniciativa, nunca me gusto estar sentado, me gusta aprender muchas cosas, considero que conozco muchas, muchas cosas, aunque también me faltan aprender muchas más." En este mismo eje indica "La carrera por mí no lo es todo, sí te ayuda, por que es un soporte a futuro, pero si tu demuestras que tienes la capacidad de eso influye en que puedas o no ser promovido."

El discurso por otro lado gira en torno a que en gran medida los ascensos dependen de que se tengan lo que comúnmente se conoce como "palancas". Esto es muy explícito cuando hablamos de su promoción a supervisión, pues en un primer momento hizo alusión a su iniciativa, después dijo: "Hice exámenes, influye mucho el que tengas relaciones sociales dentro de la empresa. Podrás ser muy bueno, pero si no tienes relaciones o alguien que te apoye, simplemente no creces." Esta situación es reafirmada y en un segundo momento vuelve a señalar: "...lo que tiene Teletech es que aparte de aprender muchas cosas, ya he comprobado que puedes crecer en la empresa, pero te vuelvo a repetir, influyen mucho las "relaciones sociales", el roce que tengas tu con un director o con un gerente... hay chavos muy capaces, pero si no hay alguien que les de un empujoncito para promoverlos a esos puestos nada más no, te lo digo por que hay gente que entro igual que yo, que les llevo uno o dos meses y aún siguen siendo agentes, ahí te puedes dar cuenta de que no es tan fácil, aunque tengas la capacidad si no hay alguien que se de cuenta de que eres capaz, de que te jale a su grupo es muy difícil crecer solo, aquí y en cualquier lado."

Habla más adelante precisamente de las limitantes de la competencia que hay para hacer carrera, y señala: "Pues si se puede hacer carrera, pero depende mucho del medio, antes no había tantos telemarketings, la competencia no era tanta como lo es ahora."

El hecho de que sea tan limitada la contratación interna y se promueva la externa genera otra serie de complicaciones pues de acuerdo a su sentir "...haya personas que ocupan aquí puestos clave que no saben ni papa de lo se trata el trabajo de telemarketing, eso ha pasado y tu lo puedes ver al nivel de dirección donde han pasado infinidad de directores y no por que sean malos, pero simplemente no conocen lo que es el telemarketing, y la gente capaz que tiene la empresa, pues han dejado ir a muchas personas, muy buenos elementos que ahorita están en otros telemarketings y que están creciendo y que están haciendo crecer a sus empresas, pero es gente que se formo en esta escuela."

>>> Inestabilidad de puestos <<<

Las oportunidades de crecimiento se ven limitadas por otro aspecto que es la inestabilidad de puestos, esto es referido por el mismo Francisco, aunque señalado en tercera persona, sin referirse a él, sino a los demás, y manifiesta que: "...hasta cierto punto

*si hay límites, como es un telemarketing, es hasta cierto punto inestable, por que dependemos mucho de las campañas, y si no tenemos campañas, pues obviamente nos sobra gente...* (Hago un paréntesis para señalar que en esta cita se refleja también lo que se había analizado en el primer punto respecto de la noción de pertenencia, pues sigue expresándose como **tenemos**)

En otro momento hace ya alusión a esta inestabilidad y al hecho de formar parte de las bajas de la empresa: *"...por el volumen de la gente que trabaja no es tan sencillo que la gente pueda notar tu ausencia, por que eres pieza clave, más no fundamental de la empresa, si te vas tú hay alguien que te supla. Todos nosotros somos materia reemplazable si tu quieres, o sea te vas tu pero buscan otro, aunque este otro no tenga la capacidad que tu tienes..."*

Su situación resulta un poco más contradictoria, porque aunque él sabe esto, es él mismo quien se encarga de decidir las bajas de los agentes; *"...pues de personal, hay muchos cambios, a cada rato corremos gente..."* Y aunque después hace alusión a este comentario como una broma, en realidad el tiene decisión para "correr" personal.

Derivado de esto mismo su sentir respecto a estos movimientos y bajas de personal parece haberse distanciado del malestar con el paso del tiempo: *"...la verdad al principio se siente feo, pero después te das cuenta de que no tienes de otra, y terminas acostumbrándote a ver desfilar gente y más gente."*

Por otra parte aunque él no habla de su experiencia, esta es un claro ejemplo de la inestabilidad que la empresa tiene para mantener a sus empleados en los puestos. Pues aunque el cobra sueldo de Líder de Proyecto, (ya que por ley no pueden bajar sueldos), vivió un descenso de puesto, pues en operaciones lleva un grupo como Supervisor, aunque sigue realizando actividades de su anterior puesto. Obviamente el no lo vive como un descenso, ya que sigue cobrando lo mismo, y en todo caso de manera explícita lo externa como una ganancia: Pero la verdad es que también estoy en este puesto muy cómodo. *"Con el nuevo cambio aunque tengo responsabilidades de Líder, la mayoría de mis actividades giran en torno al trabajo de Supervisor, y el horario la mayoría de las veces esta más tranquilo, a veces salgo temprano; a las cuatro cinco ya estoy desocupado, como hay ocasiones que salgo más tarde, pero no como antes. Además sigo recibiendo sueldo de Líder..."*

**Discurso Narcisista.**

>>> Sensación de superioridad <<<

Especialmente en Francisco, aunque de manera frecuente, es en el que es más visible esta sensación de superioridad, esto al hacer un comparativo con sus compañeros de universidad que siguieron en el "cotarroco": "...por ejemplo varios de ellos no tienen una carrera universitaria, no tienen un trabajo como el que yo tengo, y es más mi ego es muy grande tan así que yo te puedo decir, <sabes que, yo soy líder de proyecto, tengo a más de siete supervisores a mi cargo>, no soy supervisor, soy jefe de supervisores, y eso quieras o no, es buena."

Es interesante ver como no renuncia a su connotación del puesto de Líder de proyecto, aunque realice trabajo de supervisor, pues es el hecho de ser jefe de supervisores le da poder para delegar funciones, en cuanto a las capacitaciones señala: "...son los supervisores los que las siguen dando, pero yo como tengo puesto de líder, aunque haga chamba de super, a mí no me tocan las capacitaciones, así que yo delego funciones, y los que se fectan esa chamba son los demás. Como ves."

Al hablar del puesto de agente se refiere a él de manera algo despectiva: "simplemente aquí en la empresa tengo agentes titulados, que son eso, solo agentes." En algún momento hizo el señalamiento de que él había promovido gente y respecto de ello señala sentirse: "...bien, por que a mí me ven como el maestro. Caso específico lo tienes con Rebeca, que ahora tiene un puesto similar como el que yo tengo..." Y se refiere a ella como su pupila.

>>> El éxito como movilizador <<<

Sin dudarle este ideal moviliza gran parte de las actividades de los empleados, en la medida que les hace siempre dar más de sí mismos. En este sentido el discurso de ésta primera entrevista señala hace referencia a la apropiación del éxito como eje central para el perfeccionamiento del trabajo, señala: "...al subir de puesto tienes más responsabilidad, por ende tienes que cuidar que tu trabajo sea excelente, por que el reflejo de tu trabajo va a demostrar la capacidad y los alcances que puedas lograr como cabeza de grupo, como líder de un grupo

Después añade: "Aquí como en la vida es un proceso, se te van a presentar muchas trabas, pero el como pases esas trabas es lo que te va a permitir el éxito o el alcance de los objetivos y es lo que te va a ayudar a crecer."

Al preguntarle si se sentía exitoso, mantuvo esta idea como un ideal que aún no ha alcanzado: "Creo, que aún me falta mucho, pero hasta ahora me siento muy satisfecho con lo que he logrado". Su idea de éxito señala: "El éxito es lo que tu quieras, son tus

*metas personales y hasta que tu no las logres entonces no te sientes del todo un exitoso. Para mí el éxito radica en lograr las aspiraciones personales, simplemente. "Anexa "... mi meta es ser feliz con mis logros, pero aún me falta... La verdad es que aspiro a tantas cosas..."*

>>> Autovaloración <<<

Hablando de nociones narcisistas el discurso de Francisco hace referencia a una forma de autoreconocimiento y autovaloración, que le permiten mantener una sensación de satisfacción. Al respecto señala: *"...siempre tuve iniciativa, nunca me gusto estar sentado, me gusta aprender muchas cosas, considero que conozco muchas, muchas cosas... soy responsable, y eso me ha servido para que los demás se den cuenta de que soy bueno, creo que lo saben, no solamente lo saben mis amigos sino por ejemplo el director de Operaciones, los gerentes."*

Esta iniciativa y otras características personales le hacen sentir que puede ser un ejemplo: *"Hay mucha gente joven que entra y para la que eres un ejemplo, más para los chicos que van empezando, eres alguien que les puedes aportar experiencia, y por que no, un modelo a seguir."*

Son precisamente estas características las que conforman al hombre que la empresa quiere, a ese hombre con deseo de crecer y sobresalir. Pero es además la misma empresa la que ha contribuido a generar y mantener dicho perfil de hombre. Y dado que Francisco sabe que la empresa requiere hombres con características especiales, él se ha encargado de mantenerlas: *"...yo no soy de los que se sientan a esperar ordenes, sino que buscas formas de solucionar los problemas, esa gente es la que ellos quieren, gente proactiva que tenga iniciativa propia y que les de resultados, yo los he dado, y los resultados están en la permanencia..."* Además de eso la empresa requiere de hombres con estabilidad laboral, y eso también lo ha demostrado.

*"...generalmente cuando tu tienes una inestabilidad laboral tu trabajo va a estar en la mira en los recortes... solo he tenido dos trabajos, Bancomer y este, y desde ahí estoy demostrando que me gusta la estabilidad... Y eso haya abajo me lo han dicho: "lo que buscamos de la persona que entra a esta empresa es la estabilidad laboral que tiene la persona".*

Competencia



>>> Individualismo <<<

El discurso que maneja Francisco respecto de la competencia gira más en torno al individualismo y señala: "...cada quien tiene que preocuparse por conservar su fuente de ingreso, su trabajo...". Al hablar de las estrategias de competencia y de control, se refiere a una meta común, pero también busca ganancias personales: "Digamos que de forma directa estoy buscando un beneficio propio, pero de forma indirecta también estoy buscando el beneficio de tu equipo de trabajo y de la gente que te rodea."

#### Reconocimiento hacia la empresa

Parte importante del reconocimiento hacia la empresa radica en exaltar la ventaja de contar con una buena infraestructura: "En tecnología...somos la número uno, somos el único que maneja el equipo Pentium, y además tuvimos la mejor calidad de Clientes, como Telmex, como SKY, American Express, que ahora ya tienen su propio Call Center."

>>> Aprendizaje <<<

Por otra parte puede hablarse de un reconocimiento hacia la empresa, en cuyo sentido se rescata el aprendizaje que de ella se obtiene, esto lo señala de manera clara al señalar que Teletech es una escuela: "Teletech es como una escuela por que aquí aprendes muchas cosas que ahorita yo ya se, que muchos no saben, y que me puedo dar el lujo de decir que muchos no conocen lo que yo se. Si hay un problema yo se de que se trata, un X conflicto laboral se con quien acudir para que me auxilien, es la pequeña gran diferencia..." Entre algunos de los aprendizajes se habla acerca de las estrategias de ventas: "Algo que te sirve mucho a ti es que tratas con mucha gente, aprendes a trabajar bajo presión, por objetivos, siempre estas abierto al cambio."

Añade al respecto: "Como es un trabajo bajo presión, tienes que buscar la solución ya, tu sabes como le haces, no se, no es tanto el reportar un problema, no es decir, paso esto, sino decir paso esto pero hice esto para solucionarlo..." En todo su discurso se observa que la presión, más que aparecer como un malestar, se toma como una importante enseñanza.

#### Significaciones del trabajo.

Bueno pues tendría varios, uno de los primordiales es el que se vea reflejado en mi billetera, tu sabes que con dinero tienes poder y tienes la facilidad de moverte, no es porque sea materialista, pero siempre es bueno darse lujos. Pero mi trabajo me da también la posibilidad de crecer como persona, y de darme cuenta que tengo las habilidades para

*poder controlar gente, de sentirme satisfecho por que de alguna manera soy reconocido por esa misma gente, puedo ser para ellos un ejemplo a seguir.*

### Expectativas personales

Resulta interesante rescatar los ideales o expectativas personales que encuentran sentido fuera del área laboral, ya que esto permite establecer la medida en la que el sujeto visualiza su vida fuera de su espacio laboral. Por su parte en el primer momento de la entrevista, hace casi dos años, Francisco hace referencia a la posible realización de una Maestría, y señala: "...yo quiero estudiar una maestría, pero del quiero al poder, hay una gran diferencia, pero en un futuro, te estoy hablando un par de meses, tres meses, no más, por que dejar pasar el tiempo, lo que no quiero es caer en el conformismo, quiero una maestría o un doctorado... planeo hacerla en UPHCSA...en Finanzas." Cabe señalar que aunque el dato no aparece reflejado en el segundo momento de la entrevista efectivamente, ha logrado iniciar dicha Maestría, aunque no en el tiempo que lo tenía planeado, ya que apenas a finales del año pasado la inició. Dicho atraso estuvo vinculado con su trabajo precisamente, sin embargo, el hecho de que lo haya puesto en acción habla de una proyección a futuro, que le permite además establecer vínculos sociales fuera del espacio laboral y la posibilidad de abrir un espacio en su vida para proyectos diferentes a los laborales.

Otro orden de expectativas gira en torno a la obtención de cosas materiales; el dinero en particular: "...me ha permitido a mi tener un colchón, como para tener que dar ahorita el enganche de un departamento o de un terreno, ya tengo un auto que quiero cambiar por uno mas reciente, es un hochito, pero quiero cambiar por un Tsuru, o una Golf..."

### Ejercicio del poder.

>>> Control y manipulación <<<

Dentro del discurso de Francisco, el control y la manipulación del personal son parte importante para mantener el orden de las campañas. Su experiencia le ha enseñado que no solo debe ser buen administrador, sino también buen psicólogo. Al respecto señala: "...también debes manejar parte de la psicología, para que puedas manipular a tu gente, de forma positiva, no para envolverlos, sino para venderles la idea a tu equipo de trabajo, si ellos están bien, yo voy a estar bien y todos vamos a estar bien, si ellos están mal todos vamos estar mal, es una cadenita... aquí yo me considero mas analista, analista de las cosas..." En esta primera referencia clarifica la noción de que no se trata de "envolverlos", sin embargo en un segundo momento se olvida de esto y entonces comenta: "...acuérdate que hay que ser psicólogo también, hay que conocer a los chavos y envolverlos para que

puedan de alguna forma estar convencidos de lo que tú les dices, que te vean como tu puesto lo requiere, tu eres la cabeza de todos, y si desde la cabeza estamos mal, entonces no hay para donde." Sus palabras refieren a una necesidad de ser reconocido como el jefe que tiene el poder y el mando: "...trabajas con gente joven, que no me considero como una abuelo, pero te ven como el jefe, primero debes tener presencia, imponer, imponer respeto pero de una forma no tan despota..." Su estrategia para lograrlo, por lo menos de manera hablada hace referencia hacer creer a los sujetos que esta de su parte: "Hay que ponerse también del lado humano de las cosas, y aceptar que si efectivamente tengo un puesto que me permite tomar decisiones, pero es una mayor responsabilidad, pero también es humano que te pongas los zapatos de tu gente, que corries con ellos, que vayas a su despavaye...hay que aprender a ser compatible con todos... lo más importante es crear un buen ambiente de trabajo para que todos se sientan a gusto..." El objetivo de esto es solo para: "...ser mucho más productivos."

>>> Juicio de la disposición del empleado. <<<

Bajo esta misma idea de ayudar al personal bajo su cargo, hace referencia a una forma más de ejercicio del poder enganchándolo a la mucha o poca disponibilidad del empleado para brindarle mayor tiempo a la empresa: Y aunque su posición inicial radica en ayudar a la gente, después hace alusión, a las exigencias que le hacen: "Me preocupa que a la gente se le pague bien, uno mete aclaraciones de pago, pero nunca se le va a dar gusto a la gente, te pelean hasta cinco pesos, diez pesos, diez centavos, incluidos supervisores, pero al final lo que trato de hacerles entender es que hay que tener disponibilidad, no es solamente lo económico; si a mi me piden referencias, esas personas que me piden horas extras, que me ponen peros, son las primeras que se van. "Y es que si lo hago pero cuanto me vas a pagar, o si subo de supervisor, pero cuanto es." Para mi lo que me pagues, yo quiero aprender." Esto refleja de manera explícita que el empleado debe tener disponibilidad completa, y sin exigencias de derechos para ser catalogado como alguien que merece continuar con la empresa, ya que si no existe esa disposición, o bien si la hay, pero haciendo valer los derechos, entonces corren el riesgo de ser despedidos.

## 6.2 Segunda entrevista.

Datos del entrevistado: Armando Gutiérrez

Edad: 25 años.

Máximo grado de estudios: Pasante de la Licenciatura en Administración de Empresas.  
Egresado del Centro Universitario Francés Hidalgo.

Estado Civil: soltero.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Identificación con la empresa.

#### >>> Sentimiento de pertenencia <<<

Este sentimiento de pertenencia se ve clarificado en su noción de "entrega" a la empresa, aun cuando esta noción la refiere reflexionando en el "hubiera". Esto es pensando en si hubiera tenido un asenso a supervisión: "*Para serle sincero, mi estadia dentro de la empresa era únicamente para pagar deudas que yo tenia, así que al inicio lo único que me interesaba era obtener más dinero, estar el menor tiempo posible dentro de la empresa y convivir con mi familia, pero con el transcurso del tiempo el dinero dejo de ser tan importante como en un principio, mi familia paso a segundo término, y la empresa se volvió lo principal, así que en ese entonces si estaba dispuesto a entregarme.*" El habla de que "hubiera estado dispuesto", sin embargo, antes hace referencia de que su trabajo se convirtió en lo más importante, lo cual remite a la idea de que en ese momento y desde antes de pensar en la posibilidad de asenso, el ya se "había entregado". De cualquier forma clarifica esta noción de entrega: "*Significa poner todo mi empeño, es decir, sacrificar relaciones sociales, tiempo familiar, tiempo personal y dedicarlo por completo a mi trabajo para ser así más productivo y tener éxito.*"

Pareciera que mantuvo una fuerte identificación con la empresa, pues aún fuera de la empresa le costo trabajo separarse de la imagen de Teletech. Al preguntarle respecto de su experiencia en la otra empresa señaló: "*no fue lo que yo esperaba...en la estancia no pude borrar el fantasma de mis compañeros y hasta de la propia empresa...*"

#### >>> Amistad y compañerismo <<<

Se observa una gran identificación con sus compañeros de trabajo, y aunque no profundiza en ninguna relación u amistad, ni siquiera en la dinámica de trabajo, si habla de ese elemento como parte importante de su estancia. Y dice "*extraño...el ambiente que existía dentro de mi equipo de trabajo pues la relación en momentos se asimilaba a una familia, pues todos nos apoyábamos y existía confianza.*" Sobre la misma línea más adelante reafirma: "*...la relación que existía con mis compañeros y mi supervisor era estrecha...*" Este era uno de sus principales motivos por los cuales fue más difícil decidir irse de Teletech.

### Estrategias de adhesión.

#### >>> Reconocimiento y compensación económica <<<

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como bien se señaló la compensación económica y el reconocimiento era algunas de sus principales estrategias para que el empleado mantuviera el compromiso de llegar a la meta que la empresa establece. "...para obtener una mayor producción" Armando añade "...dentro de la campaña existía un reconocimiento "moral" o económico para el equipo que obtenía más ventas. Esto hacía que te sintieras comprometido con el equipo y que aunque yo hubiera cubierta la cuota para retirarme, había ocasiones en las que me quedaba a hacer otras más." Más adelante indica: "...el reconocimiento que se me fue dando dentro de la empresa me hacía sentirme bien con migo mismo, completo, productivo, independiente y exitoso."

### >>> Homogenización <<<

El discurso de Armando hace también referencia a las formas de gestión en las cuales les era introyectado la sensación de pertenencia, como una forma de lograr los objetivos, y aunque existe la categoría como tal de pertenencia, se coloca bajo el rubro de homogenización en la medida que para el empleado no es vivido como pertenencia pues le es aún sencillo distanciarse de lo que la empresa le pide y lo que el es capaz de brindar. Se coloca dentro de una estrategia que la empresa utiliza para que todos sus empleados trabajen bajo le mismo discurso. Es decir que le es aún sencillo distanciarse de lo que la empresa le pide y lo que el es capaz de brindar. Esto se observa cuando en algún momento habla de "nuestro servicio", sin embargo al cuestionarle de esta expresión él señala: "...a pesar de que yo sabía que trabajaba para Teletech, ellos mismos nos inculcaban que en la campaña que estuviéramos y el servicio que ofreciéramos, lo hiciéramos como si fuéramos empleados o accionistas de esa empresa. En otras palabras nos enseñaban a ponernos la camiseta de esa campaña. Pues es que aunque tu sabías que muchas veces lo que ofrecías no tenía todas las ventajas que le ofrecías al cliente, de tanto repetirlo uno acaba por convencerse de su discurso, pero eso no implicaba que estuviera convencido de que el producto que vendía efectivamente bueno. A veces dice él "te llevaba a pensar que así era. Sin embargo, no era siempre por que incluso uno mismo fuera de línea con el cliente decía: ¿en la que se metió! O ¡pobre! Si debías de ponértela por tu equipo de trabajo, por que de tus ventas comías, pero después se te pasaba."

### Oportunidades de crecimiento

#### >>> Expectativas de crecimiento <<<

Parecía por un momento que la carrera de Armando dentro de la empresa empezaba, ya que hubo la oportunidad de ser Team Líder; un primer acercamiento a un puesto de supervisión: "Mi puesto fue de ASC (agente de servicio al cliente)...posteriormente fungí un puesto comodín que estaba entre el supervisor y el CSR, y era Team Líder." Aunque este puesto creaba mayores responsabilidades también tenía grandes ventajas para los agentes, una de ellas la señala Armando: "...de Team no era obligatorio hacer ventas,

*sobre todo era cubrir las ausencias del supervisor puesto que como tenían que estar en juntas o capacitando frecuentemente alguien tenía que hacerse responsable del equipo, y el team líder tenía la responsabilidad de llevar el equipo y de tenerlo en control, entre otras cosas... el...Team líder veía más cercana la posibilidad de crecimiento, pues obtenía conocimientos de supervisión sin dejar de aplicar los de agente. Siendo team líder tenía un poco más de responsabilidad, pero dejaba de tener el peso de la presión que como CSR se tenía, disponía de más tiempo libre, otra situación es que no tenía que estar atado a un asiento ni a una diadema telefónica, además de que disponía del día de descanso en fin de semana y por lo mismo el ambiente de trabajo se hacía más placentero."*

Pese a que como Team, mantenía el mismo sueldo, era un nivel, que aunque básico, permitía el ejercicio de cierto poder, ya que él debía tener al grupo bajo "control"

>>> Limitantes <<<

Su "asenso" a Team fue por: *"...una parte suerte, y otra situación fue la química laboral que existía entre mi supervisora y yo. Yo tenía poco tiempo, tenía cuatro meses aproximadamente cuando tuve la oportunidad de empezar a fungir algunas funciones del team líder." Y aunque no explícita a que se refiere con la "química", deja ver la continuidad en los discursos ya presentados por Francisco, en el sentido de que para ascender se requiere de alguien que pueda ayudarlos. Incluso más adelante hace referencia, no a su caso en particular, pero sí a su experiencia: "...tuve la fortuna de ser rápidamente team líder, pero dentro de la empresa para hacer carrera la situación se resumía en "ser apadrinado", sino contabas con el apoyo de alguien de un mando mayor, era complicado que se te diera ese nombramiento, afortunadamente tuve el apoyo de mi supervisor y de mi gerente de proyecto lo que propicio que estuviera contemplado para ser supervisor.*

Pero además de ser apadrinado debían tener un mínimo de habilidades: *"...se exigían conocimientos, creatividad, disposición de tiempo y sobretodo mucha entrega."*

Su decisión de separación de la empresa radico principalmente en la decepción de no tener grandes oportunidades de crecimiento. Esta separación le fue complicada: *"Fue muy difícil, fue una decisión que me costo unas cuantas noches de desvelo, pues tenía una disyuntiva ya que se me ofrecía un mejor puesto y sueldo en otra empresa; me fue muy complicado resolverme a favor del cambio; lo que determino que rescindiera mi relación laboral fue que no se me dio la oportunidad de ser supervisor dentro de Teletech.*

>>> Inestabilidad de puestos <<<

Dentro de sus discurso aparece la idea de que los agentes eran movilizados de campaña de manera continúa, esto de acuerdo a las exigencias de la empresa. Y habla de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

una condicionada estabilidad de los puestos. En sus palabras indica que dicha estabilidad: *"...te la brinda si te funcionan, cuando no eres productivo o no funcionan no, simplemente te traen de una campaña a otra."* Añade: *"...lo que vi dentro de la empresa es que te mueven a donde quieren mientras no seas productivo; es más cuando se van la campaña y en la empresa no tienen alguna otra que la supla, todo el personal nos vemos cubiertos por una gran inestabilidad, pues nadie sabe a donde vamos a trabajar, por lo que te llenas de temor."*

Afortunadamente el se sentía un poco más tranquilo, dado que era un buen vendedor, pero de cualquier forma el temor seguía presente. Desde mi experiencia puedo asegurar que esta inestabilidad existía, y era muy común que los agentes fueran cambiados de campaña continuamente, la gran mayoría sin consultarles, sin embargo, no les quedaba de otra, por que simplemente si no estaban de acuerdo se iban.

#### Malestar

>>> Control por alienación <<<

Este control al que hago referencia se ve reflejado en mayor medida en las actividades de los agentes, las cuales eran estrictamente controladas y de las cuales se generaba un malestar constante por la presión que les generaban. Armando explica como se vivía este control: *"Nosotros teníamos un horario de seis horas laborables, de las cuales únicamente nos daban 20 minutos de tiempo libre; 15 para comer un refrigerio, que era conocido como tiempo de break, y 5 para las necesidades fisiológicas, mejor conocido como tiempo de "personal", dentro del tiempo laborable nosotros teníamos que estar haciendo llamadas continuas, ya que la campaña era de outbound, es decir, llamadas de salida, mejor dicho donde el agente tenía que contactar al cliente; el tiempo entre cada llamada no debía pasar los 30 segundos, pues sino éramos penalizados, ya que había un control estricto de los tiempos de llamada; se nos exigían cuatro ventas diarias como mínimo, y se nos recompensaba dejándonos salir en el momento en el que se llegaban a 8 ventas. Dentro de cada llamada teníamos que cumplir con ciertos parámetros de calidad, como lo eran la presentación y despedida, personalizar al cliente, el hablar preciso y claro, brindar una explicación clara del servicio que estábamos ofreciendo, hacer manejo de objeciones que el cliente daba, hacer labor de venta y cierre de venta; por lo que con el tiempo si no mejorabas estos puntos por consecuencia tus ventas no eran las requeridas, y por lo mismo se creaba una tensión"*.

Esta tensión era reforzada principalmente por los objetivos tan grandes que tenía la empresa: *"El objetivo era vender"* Había una constante exigencia: *"la exigencia de cubrir las ventas... el pago de comisiones por estas ventas era quincenal, así que existía una tabulación donde se determinaban las cantidades de ventas y el valor de ellas... si yo hacía en una quincena 50 ventas, estas serían pagadas a \$15.00..., y menos de 30 no se*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*me pagaban."* Sin embargo esto a Armando no le preocupaba de manera personal: *"...aunque yo por ventas no tenía problema, tuve la facilidad de vender..."* Pero de cualquier forma comenta que esto le preocupaba por que a muchos de sus compañeros no se les facilitaba esto de las ventas.

Los agentes viven un trabajo en una constante presión, siempre bajo las reglas de un trabajo alienante, pues además de lo anterior se hace referencia a otro control al grado de sentirse vigilados y acechados: *"...el constante monitoreo de la gente de calidad te hacía sentirte acechado todo el tiempo, por que no dejaban de grabarte, de calificarte, y de corregirte, y eso fastidiaba por que aunque su intención era ayudarte la forma de hacerlo te tenía siempre alerta o sea bajo tensión de estar pensando "hay ya me están monitoreando, seguro me a llamar la atención". Otra situación era el que tenías que estar siempre produciendo, ellos querían que no desperdiciaras ni un segundo, y que estuvieras llamada tras llamada, no podías estar haciéndote menso, además de que no podías rebasar tus tiempos Como tenían forma de chequear todos tus movimientos por pantalla y tus tiempos por sistema te sentías en algunas ocasiones como prisionero, por que si te tardabas segundos de más en tu personal o en el break te amonestaban, y también cuando tardabas mas de 30 segundos en hacer la siguiente llamada." \**

\* Aunque en la entrevista no se especifica de manera exacta la forma como se manejaban los tiempo y las sanciones, describiré a continuación algo de esto, pues considero que es importante para entender la forma de presionar al agente. Estas descripciones corresponden a vivencias personales durante mi estancia en la empresa. Pues bien, cada agente tenía un sistema telefónico llamado Call Master, en el cual debían, en primer lugar firmarse; introduciendo algunas claves y su número de nomina, en base a esto es que se les pagaba su día, sino lo hacían no se les pagaba. Una vez firmados todos, a una misma hora, empezaba su día de trabajo. Sus actividades eran controladas por este mismo sistema, tenían un "auxiliar" o una clave para realizar cierta actividad. Un auxiliar para estar en llamadas, otro para tiempo libre (5 min.), otro para break o comida (15 min.), otro para retroalimentación (cuando era necesario, el tiempo era respaldado por los supervisores o por la gente de calidad), había otro auxiliar para captura (dependía del número de ventas, 3 minutos por solicitud). Si no estaban en llamada el teléfono no podía estar en AVAIL, o tiempo muerto, debía de tener cualquier cosa de los auxiliares. El tiempo de AVAIL, entre llamada y llamada era de 30 segundos, si tenían más tiempo eran sancionados, al igual que si estaban en auxiliares incorrectos, o si se pasaban de su tiempo máximo para cada uno de ellos. Dado que este sistema se procesaba en computadora había forma de saber el auxiliar o el tiempo en llamada o AVAIL, de todos y cada uno de los agentes, ya que en sistema aparece la nomina y la estación en la que se encontraba ubicado. La forma de sanción era, primero una llamada de atención por la gente de Command Center quienes podían comunicarse a su teléfono para advertirlo que la próxima era sanción, después por cada minuto o dos, que se pasaban en sus auxiliares, o por estar en AVAIL mas de un minuto, les hacían firmar una sanción; a las nueve sanciones ameritaba una amonestación, a las tres amonestaciones eran bajas. Las amonestaciones podían ser incluso directas cuando incurrían en una falta grave como faltarle el respeto a un superior o a los guardias de seguridad, a un cliente o por hacer ventas ficticias o ilegales. Había cámaras colocadas a lo largo de todas las estaciones, con ello los guardias vigilaban que no tuvieran alimentos dentro del área de trabajo, que no tuvieran material o objetos ajenos al trabajo, que no estuvieran parados, o que estuvieran haciendo desorden dentro del área de operaciones. La vigilancia era extrema. Las formas de evadir este tipo de presiones se daban cuando los agentes interactuaban con sus compañeros conversando y platicando de la cotidianidad de sus vidas, estas pláticas se realizaban cuando los agentes obtenían un poco de experiencia en el manejo de las presiones, así que en los espacios de cada llamada o venta se iniciaban las pláticas, culminando estas en el break o hasta el término de labores, obteniendo con esto una amistad y reforzamiento de lazos afectivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## &gt;&gt;&gt; Malestar emocional &lt;&lt;&lt;

A lo largo de todas las expresiones de malestar físico, y de control por alienación se reflejan toda una serie de manifestaciones que como consecuencia se manifiestan en malestares emocionales, esto es desde la decepción, la frustración, la tensión, la presión, etc. Anexo a ello se plantea la noción de un detonante más. Es precisamente en el puesto de ASC, donde se refleja un malestar derivado por el trato con los clientes: *"...la tensión también se generaba por el contacto con el cliente... algunos... eran muy amables, tanto que te recordaban a la terna abuelita, pero había otros que eran totalmente opuestos y que te recordaban no a tu abuelita sino a "tu madrecita".*

La reflexión de Armando estando afuera ya de la empresa, y pese a que también obtuvo aprendizaje, expresa una gran decepción: *"...ahora que estoy afuera me doy cuenta de que en cierta parte me sentí utilizado y únicamente fui algo más... Y esto lo refiere a la confusión y contradicción que vivió.*

## &gt;&gt;&gt; Contradicción &lt;&lt;&lt;

De acuerdo a la experiencia de Armando la forma de gestión de la empresa genera algunas contradicciones en la medida que brinda un doble discurso: *"...la verdad es que aunque sea una buena empresa, tiene una forma de hacer sentir confundido, por una parte te dice y te hace creer que eres importante, por que sin tus ventas ni tu esfuerzo, no es lo mismo, te dicen que es por tu venta, por una venta tuya que se hace la diferencia entre el ganar o el perder, y entonces tu te lo crees y das todo; te hacen sentir importante, pero solo mientras les funcionan, después te dicen que no quieren números que quieren calidad cuando ellos de orillan y te exigen que solo produzcas y produzcas. En fin yo creo que de todas las experiencias se aprende, tanto de las buenas como de las malas, y digamos que esta experiencia para mí ha sido buena, pero tampoco fue mi máximo, hay muchas cosas más afuera y de eso te das cuenta solo cuando ya no estas adentro..."*

## &gt;&gt;&gt; Malestar físico &lt;&lt;&lt;

Pero además de la insatisfacción emocional, de la tensión, de la presión, y del trabajo controlado, tenían que soportar las consecuencias físicas de estar 6 horas haciendo llamadas: *"Y bueno es que había muchas cosas: el estar sentado frente a la computadora por casi seis horas, para empezar te amolaba la vista, tenías que soportar el dolor de cabeza, y de oídos que se generaba por el tener las diademas, además tenía que trabajar 6 días incluyendo fines de semana."*

\* A este respecto, y de acuerdo a mi experiencia especificare un poco más del porque de estos malestares: dado que estaban vigilados por la gente de seguridad, ellos tenían la orden de mantener a los agentes sentados

### Competencia.

>>> Meta en común <<<

Este aspecto de la competencia es también referido por Armando como una constante en toda la empresa: *"Esta competencia se daba en todos los ámbitos de la empresa, entre campañas, turnos, equipos, y entre compañeros de un mismo equipo, ya que había incentivos para los mejores vendedores de la campaña."*

Pero era tal la magnitud de dicha competencia que se vuelve parte de la vida y del sujeto mismo. Esto es muy claro en la siguiente cita: *"...la competencia también existía dentro de mí, pues yo me fijaba metas aún superiores a las que se fijaban para los CSRs"* El objetivo de esto, era sobresalir de los demás para así ser reconocido por sus superiores.

### Discurso Narcisista.

>>> El éxito como movilizador <<<

Pese a todas las presiones y malestares que pudiera vivir Armando manifiesta una sensación éxito, esto se observo al preguntarle si se sentía exitoso, y dijo: *"La verdad, sí, pues tuve el empeño en un principio para alcanzar todas las metas que me fijaba, y al lograr esas metas me sentía satisfecho con migo mismo...independiente y exitoso."*

Su éxito radicaba en, el superar las presiones que la empresa le generaba: *"... no dejarme llevar por ellas, me daba una sensación de satisfacción, el hecho de que mis compañeros y superiores reconocieran el valor de mi trabajo... personalmente el hecho de sentirme productivo y de ser valorado por mis amigos hacía que la presión no existiera, y que no repercutiera en mi sensación de éxito."*

---

durante todo el tiempo de trabajo, por lo que era difícil pararse, como consecuencia los debían vivir con las consecuencias de estar 6 horas casi seguidas sentado. Por otra parte debido a que la computadora y las diademas telefónicas eran sus herramientas de trabajo básicas muchos de ello se quejaban continuamente del ardor de ojos por la vista cansada. Se suponía que las diademas debían llevar un popote para que el cliente los escuchara claramente, y una esponja para el oído, ya que después de un tiempo la diadema sola lastimaba. Por su puesto no siempre se contaba con esos aditamentos, por lo que además muchos de ellos se quejaban de dolor de oídos y de la garganta, de ésta última por dos razones, primero por que el hecho de estar hablando tanto tiempo reseca la garganta, y segundo por que aunado a eso, sino tenían popote debían de esforzarse más y por tanto se lastimaban más la garganta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Reconocimiento hacia la empresa

Independientemente del malestar que la empresa pueda generar hacia buena parte de sus empleados, es reconocida como una de las mejores del mercado. Esto aparece en Armando al momento de hacer una pequeña diferencia entre Teletech y Telmark, ya que de su estancia en esta última pudo hacer un comparativo que le permitió ver que: *"...si en Teletech se apreciaba el hecho de que la gente no era tomada muy en cuenta, en Telmark esto era mucho más perceptible."* Este comparativo le permitió ubicar a Teletech como una empresa más comprometida con sus empleados: *"...había más compromiso, pues no tenías tantos problemas de pago como en Telmark, cobrabas en el día que te decían y no tenías que estar preguntando ¿ya nos habrán depositado? Además te daban mejores bonificaciones y reconocían más tu puntualidad y asistencia, por lo que de cierta forma te sentías mejor."*

>>> Aprendizaje <<<

En este mismo sentido la empresa es reconocida en la medida que le proporcionó cierto aprendizaje: *"...le agradezco la experiencia laboral, le agradezco la seguridad personal, las amistades que en ella encontré, concluyendo en un buen recuerdo..."*

## Significaciones del trabajo

*"Para mí significa aprendizaje o sea experiencia, realización personal, dinero, independencia, estabilidad y el sentirme productivo."*

### 6.3 Tercera entrevista.

Datos del entrevistado: Rebeca Winocur

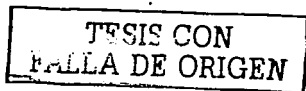
Edad: 27 años

Título de Lic. en Derecho, egresada de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Puesto que ocupaba dentro de la empresa Supervisor y Líder de proyecto.

## Identificación.

>>> Sentimiento de pertenencia <<<



La decepción que tiene de la otra empresa, a la que entró a trabajar después de haber sido despedida, refleja su todavía identificación con la empresa, pues aunque ya no está en ella, extraña su estancia en la misma: "...si lo extraño, ya me había acostumbrado a trabajar allí, ya conocía a la gente, y ¡sí, sí lo extraño! Al expresar esto, el sentimiento de tristeza era real y manifiesto en su estructura corporal. Mantiene viva su experiencia dentro de Teletech: "*Fue una buena experiencia, a decir verdad fue el puesto donde más disfrutaba mi trabajo, refiriéndose al de supervisión- pese a que es un puesto con mucha carga de trabajo, yo lo disfrutaba bastante.*"

Otra noción de esta identificación se da en esta sensación de enamoramiento del trabajo, en cuya relación se da un proceso similar al "amor" de pareja. Más adelante se analizará con un poco más de detalle. Su expresión señala: "*Y después es difícil salirte, te enamoras de tu trabajo, y tienes además miedo de dejarlo*" Una sensación similar a la que se siente en una relación de amor.

>>> Amistad y compañerismo <<<<

Parte de la identificación dentro de la empresa se daba en torno al ambiente que se generaba y al compañerismo que existía. Al respecto Rebeca señala que: "*el trabajo con los chicos no se compara, por que se crea un ambiente de compañerismo muy padre. Imaginate, en tanto tiempo de contacto con ellos aprendes mucho, por que te encuentras no solo a gente joven, hay dos que tres señores que te sacan de repente canas verdes... sin embargo terminan por respetarte y agarrarte cariño.*"

Habla un poco más a cerca del ambiente de trabajo: "*...el ambiente de juventud es lo que caracteriza a la empresa, y eso le da también un giro diferente por que te da la impresión de una empresa alegre, y es precisamente eso lo que facilita el ambiente de trabajo, la chispa, la alegría, de los chicos.*"

De acuerdo a su experiencia: "*...el ambiente radicaba básicamente en la juventud de la gente... desde 18, 19 años a los 25 o 26 promedio, con algunos mucho más grandes, pero en realidad la gran mayoría gente joven, con entusiasmo. Se daba un ambiente familiar, normalmente los supervisores, y más si éramos mujeres adoptábamos un papel muy maternal, los agentes eran como los hijos, y de echo se hablaba de ellos como "mis chicos", había alguien a quien le tenías más confianza, el team líder, que se convertía como en el hermano mayor...se sentía una relación de hermandad...era un ambiente muy fraternal...la gran mayoría de mis gentes tenían una edad promedio a la mía por lo que los lazos eran más estrechos, logre hacer varias amistades... con agentes... y con algunos compañeros supervisores.*"

TRABAJA CON  
ETIQUETA DE ORIGEN

### Estrategias de Adhesión.

#### >>>Reconocimientos y compensación económica <<<

Esta noción de reconocimiento por parte de la empresa hacia el empleado se encuentra también en Rebeca, como un medio a través del cual la empresa retiene al sujeto para llevarlo a lograr sus objetivos. Al respecto señala: *"...en muchas ocasiones eres reconocida por la empresa, te hacen saber que eres bueno en tu trabajo, que estas cumpliendo con los objetivos, que tienes las habilidades para poder seguir creciendo dentro de la empresa. Incluso te dan la oportunidad de hacerlo."*

De igual forma aparece en escena la compensación económica, como una forma de disponer del tiempo y habilidades de los sujetos. Esto se observa en Rebeca quien después de haber sido descendida de puesto de líder al de Supervisor nuevamente, era condicionada a hacer más trabajo por el sueldo mayor que recibía: *"...nuevamente como supervisor, yo tenía un sueldo más alto, por lo que me exigían más que a los demás supervisores, me cargaban de trabajo extra y por supuesto que no me podía negar."*

#### Oportunidades de crecimiento.

#### >>> Expectativas <<<

En un principio la expectativa de Rebeca no era la de trabajar en Teletech, en sus palabras señala: *"...la idea de entrar aquí fue para solventar mis gastos. Sin embargo, con el paso del tiempo fui encontrando oportunidades de crecimiento y me quede allí más tiempo del que había pensado."* De igual forma que sus compañeros ella es un ejemplo de las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, ya que inició igual siendo agente, después Team Líder, Analista de calidad, Supervisora y una carrera muy corta como Líder de proyecto, para regresar a ser supervisora.

Explica un poco acerca de este desarrollo dentro de la empresa: *"...entre a Teletech hace 5 años casi exactos...entre como ASC... yo estuve un tiempo en llamadas de salida, pero después de dos meses estuve en in... como 3 meses, después me cambiaron de campaña...estuve como 3 meses más como agente, luego estuve de team líder como un mes, fue cuando me enteré de que estaban solicitando gente para Analistas de Calidad, y como yo le sabía muy bien a la computadora, te pedían que manejaras muy bien excell, yo hice mi examen y enseguida y a los tres días me dijeron que si me daban el puesto. Allí en calidad estuve aproximadamente 8 meses... después de ser analista de calidad fue que se hicieron muchos movimientos y despidieron a mucha gente,afortunadamente mi jefe, este Chucho, me jaló con él. Él se fue un rato a logística y otro a sistemas, y vio la forma de que*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*me acomodarán en un puesto de supervisión. Afortunadamente yo me llevaba bien con mucha gente, por que ya sabían de la experiencia que tenía dentro de Teletech."*

Antes de que fuera despedida se sentía con cierta seguridad de estar trabajando ahí por más tiempo: *"...aunque te amenazaba con despedirte, también sentías cierta seguridad por que crees que tu experiencia y tu trabajo te respaldan. Te has salvado tantas veces de ser despedida que crees que lo vas a seguir haciendo..."*

>>> Limitantes <<<

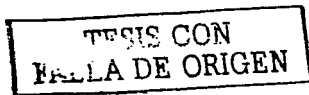
Su discurso manifiesta esta noción de tener alguien que le apoye para lograr de manera más sencilla un ascenso. Señala que esto si es necesario: *"...por que hay mucha gente que tiene mucho talento, que son excelentes vendedores, pero a veces son muy serios, les hace falta carisma y casi no le hablan a nadie, y muchas veces es necesario que te lleves bien con los jefes, por que ellos detectan tu chispa, y muchas veces si es necesario. Mas bien yo diría que casi siempre, por que ahora que lo señalas la gran mayoría de los que ascendimos a supervisión fue por que estábamos respaldados por nuestro supervisor, generalmente se da que el team líder se queda en su puesto cuando deja al equipo, el es quien lo suple, u otras veces en mi caso, te apoyan por que puedas tener cambios de áreas. Pero sí es indispensable que la persona tenga habilidades, que tenga liderazgo, por que por mucho que tu quieras ayudar a alguien, es importante que tenga un perfil adecuado para el puesto."*

>>> Inestabilidad de puestos <<<

La inestabilidad de puestos es muy evidente también en su caso, ya que en miras de un mayor crecimiento, sufrió una decepción al enfrentarse, por el contrario con un descenso: *"...tuve un ascenso a Líder de Proyecto, fue cuando entro Time Life Music, que requirieron un líder más para el turno de la mañana. Fer y Blanquita en ese entonces me propusieron a mí, fui a hacer exámenes y todo y me quede. Pero ya ves que no fue mucho tiempo el que duro ese puesto habrán sido unos 5 meses, por que ya después eliminaron ese puesto y continué con el de supervisión, de hecho hasta los últimos días mis actividades eran de supervisora...la forma en la que se dio fue tan rápida... su planeación no fue la adecuada, por lo que yo terminé pagando el puto pues fue un ascenso fugaz."*

#### Competencia

>>> Metas en común <<<



De acuerdo a Rebeca algo que caracteriza a la empresa es la gente que en ella labora, la cual se distingue por su juventud: *"Yo creo que el sistema sería diferente si no hubiera gente joven, por que no existiría tanta competencia, son ellos los que te dan esa fuerza de ir por más cada día y por ser mejores."*

El ambiente de trabajo mantenía una competencia continua, más entre staff o equipos, y cada uno de los miembros debían participar para lograr los objetivos. Al respecto señala: *"Como equipo teníamos la obligación de procurar ganarles a los demás. Y normalmente...en todos los staffs había esa competencia, cada equipo luchaba por ganarle a los demás, y eso generaba que entre ellos se ayudaran, claro igual había gente que era envidiosa y que en vez de ayudar, empeoraba, pero eran los menores casos... a veces...se ayudaban los de otros equipos por que... eran amigos."*

Las estrategias de motivación que cada supervisor tenía eran las que en gran medida hacían que la gente se comprometiera: *"...cuando de verdad se lo proponían lográbamos sin problemas nuestros objetivos... éramos como una familia, donde aunque cada quien tenía sus objetivos, también existía esa unión para llegar a metas comunes."*

Aunque la relación entre supervisores era menos estrecha, pues la competencia era mayor entre ellos, debían en determinados momentos unirse por una meta común. Dado que los reces eran mayores a este nivel Rebeca señala: *"...a veces éramos convenienteros, y había ocasiones en las que si nos ayudábamos, sobretodo cuando de trataba de reclamar nuestros derechos, ya que en ocasiones los cambios que se hacían generaban que a los supervisores nos cargaran la mano, y era en esos momento cuando "nos uníamos".*

>>> Individualismo <<<

El individualismo era más visible en los mandos medios, tal era el caso de los supervisores, donde los problemas y las rivalidades estaban a la orden del día: *"... a veces sí había compañerismo, y no tanto en cuanto a ventas, por que en realidad en eso la competencia era fuerte, cada uno velaba para su propio santo, incluso tu sabes que no siempre podías llevarte bien con todos, algunos supervisores eran muy especiales, y luego en vez de ayudarse se tiraban uno al otro, buscaban la forma de que el otro quedara mal, y como muchas veces los honos estaban de por medio, cada uno buscaba la forma de ser el mejor. Mira yo te puedo decir en particular lo que sentía, y creo que tú lo puedes compartir, había mucha hipocresía, de frente era el ¡hola! ¡no te preocupes!, pero por detrás hasta con los agentes hablaban mal de ti, pero eso era lo de menos yo me abocaba a hacer mi trabajo, y mientras no se metieran con migo yo no me metía con ellos."*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Malestar

### >>> Control por alienación <<<

La rutina y el ritmo de trabajo bajo presión refleja el surgimiento de síntomas negativos. De acuerdo a Rebeca: "...era un ritmo de trabajo bastante apresurado...Pues te encargas de muchas cosas: de motivar...de crear un ambiente adecuado para que se de la competencia sana, de procurar...todas las herramientas... desde popotes, esponjas, hasta sistema y telefonía, debes de retroalimentarlos para que mejoren en su trabajo...es un trabajo constante de monitoreo y retroalimentación. Ahora con los cambios que hubo teníamos que dar también las capacitaciones de producto y de inducción, así como entrevistas de selección y los rol plays. Tenías que estar al pendiente del as ventas de cada uno, darles seguimiento...atención especializada. Además debías llevar cuentas clara de ventas por agentes por que de esos reportes dependía el pago de sus comisiones...debíamos estar haciendo reportes continuos que nos pedían, de tiempos, de ventas, de asistencias, y demás. No conformes con esos debíamos responsabilizarnos de la captura correcta de datos en las solicitudes, de enviar a imprimir, en fin, eran muchas actividades, todo el día te la pasabas parada chequeando, validando ventas, o trabajando en la computadora en los ratos que no tenías que validar...pero no te quedaba de otra, después de un tiempo terminas por acostumbrarte y por tomar todo con más calma, es difícil por que es una presión constante"

### >>> Malestar emocional <<<

Hace referencia de un desgaste más en el orden de lo emocional, y es así como lo refiere: "Pues era un desgaste mas bien emocional, donde había cambios drásticos de cambio de animo, había ocasiones en que creíamos que la campaña estaba muy bien, y de repente se hacían juntas y nos informaban de lo "pésimo" que según ellos estábamos haciendo el trabajo."

Esta noción de desgaste permanece como un constante discurso cuyo móvil se centra en la presión que ejercían, e insiste en señalar: "Pero si era bastante desgastante, por que además de todo lo que tenías que hacer, estaban las presiones de tu jefe, a quien también prestaban, y se la pasaban exigiendo números, y resultados cuando no te proporcionaban las herramientas necesarias, había problemas en el sistema, en telefonía, en las bases de datos. Además fíjate que la presión que te ejercen es bien complicada, por que se la pasan amenazándote toda la vida de que te van a correr. Al principio si te espantan y te hacen trabajar y levantarte, pero después de un tiempo te genera enojo y a veces ya quisieras irte para que te dejen de estar fregando."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



>>> Contradicción <<<

Posteriormente la cuestión del ascenso surgió también una gran insatisfacción: "...yo no me sentí del todo satisfecha con ese otro ascenso...Una vez que se suscitó el descenso señala: "...me decepcionó un poco de la empresa y de la gente que estuvo encargada del ascenso..." Su sentir en ese momento, contradictorio: "...maldices por una parte, pero por la otra dices de manera orgullosa, ¡que bueno!, y te la quitas con la idea de que ya no querías estar allí, aunque por dentro es solo una manera de tranquilizarte para no sentirte tan mal. Es en realidad una experiencia bastante fea, por que no fue un mes o dos, fueron años, años que le diste a la empresa, a veces tenía que quedarme hasta la una de la mañana trabajando por sacar el trabajo, por que vieran que era comprometida, y ellos ni en cuenta. Después te das cuenta de que no te valoraban como en realidad creías, por que puedes ser suplido en cualquier momento. Te vas y no pasa nada, la empresa sigue, con tigo o sin ti."

Era una gestión en cuyo interior se vivían toda una serie de contradicciones por parte del empleado: "*Querían que toda la vida los resultados fueran perfectos cuando ellos no te daban las herramientas, además eran ventas y como en todo este tipo de negocios hay temporadas altas y bajas, pero ellos no lo entendían y no les importaba. Quien sabe era una sensación muy rara, por que en un momento te hacían sentir triunfador, y en el siguiente un perdedor, y no solo a ti, sino a todos tus agentes, que a veces no les era realmente reconocido su esfuerzo. Era de repente un poco contradictorio, por que te pedían ventas números, y resultados, sin interesarles como, pero también te pedían calidad, en lugar de cantidad. A los chicos les pedían una cuota de 4 ventas diarias, eso indicaba que eran buenos, pero no podían evitarse las comparaciones con los que hacían 8 ventas y entonces ya no eran tan buenos.*" Esto hace referencia al constante discurso paradójico don de de "ninguna forma mantienen contenta ala empresa.

#### Reconocimiento hacia la empresa.

De igual forma, la experiencia de Rebeca dentro de la otra empresa le brindó la posibilidad de hacer un comparativo y al respecto señala: "*La verdad es que no es por nada pero no se le compara a Teltech, -habla de Telmark- en cuanto a tecnología, instalaciones, y ambiente de trabajo".* Su experiencia en Telmark no fue nada agradable: "...esté muy mal pagado... y con sus promesas de aumento de sueldo termine por fastidiarme, luego no nos pagaban bien los sueldos, nos debían bonos y prácticamente las dos últimas quincenas."

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

>>> Aprendizaje <<<

Por otra parte, su estancia en Teletech, le brindado la posibilidad también de haber obtenido aprendizajes: "...*me agradaba la experiencia que adquiría cada día...te ayuda, adquieres la experiencia y las habilidades para resolver problemas, y para formarte carácter.*" Haciendo referencia a su pasajero asenso indica: "...*me agrado por que fue un reto para mí, pude demostrarme a mí y a la empresa que podía hacer otras cosas, que podía poner en practica muchos de mis conocimientos. Fue un reto muy importante en mi vida...me ha servido para desarrollar habilidades y aptitudes que en cualquier carrera te sirven; el manejo de grupos, el contacto con la gente, las capacitaciones, te sirven para desenvolverte...*"

Por otra parte pese a que el trabajo "bajo presión", y la frustración resultaron ser generadores de malestar, adquieren también un matiz positivo y de aprendizaje, en este sentido agradece: "...*La experiencia que me dio, el aprender a trabajar bajo presión, creo que cualquier otro trabajo, por presionante que sea, no se le va a comparar a lo que era Teletech. La tolerancia que me dieron ante la frustración, la fortaleza para poder soportar el desfile de gente que era "lanzada" y a la cual le agarrabas cariño.*"

Pero el mayor agradecimiento a la empresa es: "...*la gente que conoces, el ambiente de compañerismo que te rodea, las fiestas y el relajó que echabas con tus agentes y con algunos compañeros supervisores.*"

### Expectativas personales

La elaboración narrativa respecto de la vida personal giro prácticamente en torno a su futuro laboral; de sus expectativas de poder ejercer su carrera de Derecho, y su temor respecto de no poder hacerlo, dado a su poca experiencia en el ramo: "...*la verdad es que pensé en alejarme un poco de este rollo, pero toda mi experiencia la tengo allí, la verdad es que no se, quisiera ejercer mi carrera, la verdad es que es una carrera que a mí me gusta mucho...Yo creo que voy a buscar suerte y tratar de buscar algo en el Derecho, pero sí veo que no hay mucha oportunidad voy a tener que buscar en este rollo, en realidad he dejado un par de solicitudes en las competencias de Teletech, pero ya no en Telmark, eso sí tengo por seguro. Lo que sí es que no quiero quedarme tanto tiempo sin trabajo.*"

### Significaciones del trabajo.

Casualmente a pesar de todo el dolor y malestar manifestado, al momento de significar su trabajo, no aparece dicha sensación y es en todos lo casos suplida por una sensación de aprendizaje e incluso agradecimiento. "...*pues creo que una primer momento debo de darle un valor económico...me brindo...un buen sueldo que me daba la*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*posibilidad de satisfacer mis necesidades, tanto elementales como secundarias, desde darme de comer, hasta comprarme cosas materiales. Por otra parte ha significado un reto enorme, pues me ha dado la oportunidad de crecimiento personal y profesional, te sientes bien de saber que muchos gentes te respetaban, te admiraban y te reconocían como alguien con conocimientos. Este trabajo me dio la oportunidad de adquirir experiencia laboral, de alguna manera es curricularlo. Pero por otra parte significo compañerismo y amistad. Si tuviera que describirlo en unas cuantas palabras diría eso: reto, crecimiento, experiencia, y amistad."*

#### 6.4 Cuarta entrevista.

**Datos del entrevistado: Manuel Santoyo.**

Edad actual: 22 años.

Grado de estudios: 4to semestre de la carrera de Biología.

#### Competencia.

Manuel Habla de un sistema que en muchos de los equipos de trabajo se daba. Era tanta la competencia que la presión la generaban, no su supervisor, sino los mismos agentes. Era una presión que se volvía parte ellos y de sus metas: "... *la presión se daba sola... tu veías a uno, dos tres cabrones que llevaban 6 y 7 ventas, el de al lado tenía que apurarse para no quedarse abajo del compañero...para la segunda quincena... yo era ya el primer lugar...Entonces la competencia fue con migo, y era mayor entre todo el equipo... Yo me acuerdo que los demás supervisores tenían que estar presionando a sus agente para que vendieran y llegaran a su meta que en aquel entonces subió a cuatro, y en este equipo no, la competencia se generaba sola, la creábamos los mismos agentes...*" Manuel señala que esa competencia le agradaba hasta cierto punto, ya que "*hacia que no fueras conformista, hacia que fueras por más cada día."*

>>> Individualismo <<<

Sin embargo esa misma situación generaba también dificultades en la medida que era un ambiente de trabajo insano, era una lucha por arrebatarle los lugares de una manera egoísta, para un fin no de equipo, sino individualista: "... *aunque pareciera que es una competencia sana, estando ahí te das cuenta de que no es tan fácil sobresalir, por que te creas enemistades con tus compañeros, te ves envuelto bajo presiones, siempre esperan más de ti, te enfrentas a críticas y calumnias, por lo que lo único que te queda es hacer lo mejor que puedas tu trabajo sin importarte los demás... te vuelves individualista, primero, era ser mejor para demostrar a los demás que eres bueno... pero después solo trabajas para ti, para ganar tu dinero, y punto, incluso ni por el dinero. Recuerdas aquella oferta de haz 8 ventas y vete, mi recompensa ya no era tanto el dinero, sino salir temprano de ahí*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*para ir a ver a mi novia, ya no me importaba tanto el reconocimiento ni demostrarles a los demás si soy o no el mejor."*

*"Lamentablemente yo crecí a la mala, con Facundo me lleve muchas decepciones... me di cuenta de que en ese equipo estaba solo... estaba a punto de renunciar, pero no lo hice... y te repito yo trabajaba simplemente para mí, para demostrarme que era buen vendedor. Y cumplía con mis 8 de ley para irme temprano"*

## Malestar

>>> Control por alienación <<<

Al darse cuenta del control que había, y de la constante presión por vender tuvo una sensación compleja: *"Ese sistema en un principio me espanto, por que si no demuestras que eres bueno, simplemente te vas."*

Explica un poco de cómo se ejercía esta presión en el equipo, un equipo que era considerado como de los mejores por la producción grande que generaban: *"...yo entre y no conocía a nadie, llegue y me senté en el último rincón, hacia al principio una o dos ventas, nunca me fui con cero ventas, pero todos los del equipo hacían tres, cuatro, cinco, o más... A mí Facundo (su supervisor) me dijo, << ya te diste cuenta de que todos aquí venden, y si tu no funcionas te vas>>...la regla ahí era vender".* Su supervisor no los presionaba, solo los amenazaba, sin embargo no hay gran diferencia entre ambos conceptos.

Es un espacio donde hay un estricto control: *"Tienes que adaptarte a las reglas...sabes que hay cosas que puedes y cosas que no puedes hacer. Te creas ciertos hábitos de organización de horarios...que obvio a ellos les conviene más, mientras más tiempo estés sentado, más probabilidades tienes como agente de colocar un producto. Pero bueno todo tiene sus pros y sus contras, y mientras le respondas a la empresa ella no se mete contigo."*

>>> Emocional <<<

La forma de ejercer el control no es siempre la apropiada, ya que a pesar de que reconoce a la gente, no siempre lo hace de manera adecuada. Manuel señala que su experiencia dentro de esas campañas le hizo ver: *"...que la empresa te limita bastante, la empresa reconoce más tus fracasos que tus triunfos. Y mientras menos concommito tengas de tus derechos mejor, por que así no reclamas nada. Te das cuenta de que para la empresa vales en tanto vendes, te quieren por números y por el profesionista o el ser humano que eres. Para ser reconocido tienes que hacer números, y si no eres un cero a la*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*izquierda.*" Esta sensación de ser una máquina, y un número era bastante decepcionante para Manuel, y generaba en él una gran frustración.

#### Discurso Narcisista

>>> Autovaloración <<<

Lo positivo de su experiencia fue el haber descubierto algunas de sus habilidades en las ventas: "*Descubrí ahí que yo era un vendedor nato, no me costaba trabajo vender, y además me gustaba hacerlo.*"

#### Reconocimiento hacia la empresa.

>>> Aprendizaje <<<

Su mayor aprendizaje dentro de su estancia fue el saberse triunfador al lograr superar los retos que se proponía, la atención al cliente era para él un reto, debía de convencerlos de que lo que le ofrecía era lo mejor, "...*aunque tu supieras que no era así...*" Por otra parte señala que la empresa: "*Te crea ciertos hábitos de organización de horarios... eso te ayuda ser ordenado a llevar un control.* Después de su decepción por no haber sido promovido a Team Líder él solicitó cambio de campaña, una campaña nueva con mayores beneficios y cuyo objetivo era la atención al cliente y no tanto las ventas: "...*en esta nueva campaña de Hewlett Packard estoy aprendiendo más de la importancia que tienen no los números, sino, la atención al cliente.*"

#### Estrategias de adhesión.

>>> Homogenización <<<

Se retoma de igual manera este discurso, en la medida que hace referencia a las estrategias de gestión para unificar formas de pensar y de actuar de sus empleados, incluso formas de vivir, al punto de que los "choros" como él los llama, son apropiados en espacios ajenos al trabajo.

Él señalaba que estructuralmente pertenecía la campaña de Bancomer y que aunque el producto no le convenciera, tenía que convencer a los clientes, al preguntarle respecto a esta dicotomía y su forma de hacer su trabajo respecto a ella comentó: "...*desde que estas en capacitación y te dicen para que campaña vas a trabajar y te dicen que tienes que*

*ponerte la camiseta, no es que tu te la pongas, es que te la imponen y con el paso del tiempo reconoces que tu eres Bancomer... es curioso, incluso cuando tu hablas por teléfono a cualquier persona fuera del ambiente de trabajo te quedas con el <<departe de Manuel Santoyo del grupo financiero Bancomer>>, se te hace una costumbre estar repitiendo el mismo diálogo todos los días que lo vuelves parte de tu discurso."*

#### **Oportunidades de crecimiento.**

##### **>>> Limitantes <<<**

*En cualquiera de los diferentes niveles, el crecimiento en la empresa era restringido, y resalta nuevamente esta consigna de "tener alguien que te apoye". Desde mi experiencia puedo señalar que generalmente los supervisores escogían su Team Líder como una compensación por su excelente desempeño, muchas de las ocasiones por ser el mejor en ventas, se les premiaba, pero no siempre era así, ya que como bien señala Manuel la empresa tenía limitantes; por ser buen o mal vendedor: "...si eres malo para vender ni pienses en tener otro puesto, bueno a veces, y si eres bueno tampoco, también eso te limita a crecer muchas veces. Como eres buen vendedor, me sirves sentado, más no parado. Tú sabes que yo quería ser team líder, por que de alguna manera eso te ayuda a aprender otras cosas y tener una oportunidad de ascender a otro escalón. Y aquí en Teletex un escalón hace la diferencia, al igual que su tan famosa frase de que "una venta hace la diferencia". Yo sé que soy y puedo ser mejor que muchos de los que pretendieron ser supervisores y que luego los sentaron, pero como yo vendía bien, era mejor que me mantuvieran sentado haciendo números, nunca se me dio la oportunidad de demostrar que podía hacer otra cosa y no solo números. Creo que hay veces en que tienes que ser barbero, tienes que estar bien con alguien para que te apoye, tener un contacto, o algo así, por que solo así es que pueden darte la oportunidad."*

##### **>>> Inestabilidad de Puestos <<<**

*Al igual que en el discurso del primer agente, se puede observar la movilidad e inestabilidad que tenían de sus puestos, ya que los cambios eran tan repentinos que pasaban por encima de las decisiones de los agentes: "Pocas veces te toman en cuenta para hacerte saber una decisión respecto a lo que eres o dejas de ser en la empresa, fue lo que paso con el cambio repentino a Citibank, es decir, Pareciera ser que somos solo números de nómina y no personas, nunca se nos comunica pertinentemente de nada, y si lo hacen es solo para decirte, "estas dado de baja, ya no nos sirves", o si bien nos va, " sube a capacitación ahorita, ya no perteneces a este proyecto , estas en Citibank, tu nuevo horario de trabajo es tal, y tu sueldo será tal" , como si fueras maquinita a la que solo hay que reprogramar, esto es lo nefasto de la empresa."*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## Reconocimiento hacia la empresa

Lo único positivo que pudo señalar al respecto de esta categoría fue: "...*la empresa es buena siempre y cuando le sepas responder.*" Es decir, que vendas.

### 6.5 Análisis General.

#### Noción de identificación.

Es muy claro que en el caso de Francisco hay una identificación muy estrecha con la empresa; su discurso refleja la entrega total hacia la empresa, al grado que hace referencia a la empresa como si junto con él fueran uno mismo: **somos, tenemos, soy parte de ella, etc.** Esta noción le ha hecho también un hombre dispuesto a dar todo por la empresa al grado de sentirse orgulloso de no haber tomado vacaciones durante 4 años, y de no haber faltado aún estado enfermo. Y dado que mantiene una estrecha cercanía con la empresa no se ha visto en la necesidad de cuestionar su adhesión a las formas de gestión de la misma, él afirma la idea de que "no lo corren", como si estuviera muy seguro de ello. En un segundo momento esto aparece como posibilidad, sin embargo, confía mucho en él, en sus amigos, pero principalmente en sus habilidades para poder trabajar en otro lado. Pese a ello, su resistencia a la separación es muy fuerte, y prefiere pensar en eso como algo lejano a él. El discurso de Armando y Rebeca, aunque ya no están dentro de la empresa no está muy distante del primero. Manuel parece ser que estaba más alejado de sentirse identificado con la empresa, ya que en su discurso se ve más distanciado de sentirse parte de ella. Por su parte Armando aunque en un principio lo importante era ganar dinero termina aceptando que sino lo hubieran corrido hubiera estado dispuesto a entregarse más a la empresa, ya que en un momento lo hizo, estaba entregado a la empresa al grado que dejó familia, algo importante para él, como una noción que paso a segundo término. Además cuando estuvo trabajando en la otra empresa mantenía una fuerte identificación con Teletech al grado de que no "**podía borrar su fantasma**". Rebeca arraigo tanto una identificación con la empresa que incluso habla de un "**enamoramamiento**" entre ella y su trabajo, lo cual hace más dolorosa su separación todavía reciente.

Con lo que respecta a la identificación con *los compañeros y la adquisición de amigos*, esto resulta más marcado en Rebeca y Armando; al parecer a Rebeca el hecho de ser mujer le brindo la posibilidad de introyectar más su relación con sus agentes, ya que eran "como una familia" y el *papel maternal* que ella fungía le hacía sentirse respetada y reconocida, pero también logro hacer buenas amistades al igual que Armando, que habla acerca del ambiente de trabajo como lo más importante dentro de su relación con la empresa. Por su parte Francisco aunque habla en un par momentos de los amigos como un elemento presente, no lo retoma como algo muy importante, es al parecer algo que aunque existe no le es vital dentro de su relación laboral. Esto podría ser debido a su jerarquía dentro de la empresa, pero el factor genero parece estar también presente, ya que por el

hecho de ser varón le da también un poder y "una ley" que no le permite relacionarse mucho con la gente que tenía a cargo, a diferencia de Rebeca que aunque también llegó a tener ese puesto su papel "*maternal*" le daba una cercanía mayor con la gente.

### **Estrategias de Adhesión**

Con lo que respecta a esto, es muy visible que tanto en Francisco como en Rebeca y Armando, hay una articulación muy grande con la empresa debido a las *compensaciones económicas* por una parte, ya que todos ellos retoman el "*dinero*" como elemento que les compensaba su entrega y su tiempo extra a la empresa; era el sueldo, los bonos, las gratificaciones y las prestaciones, las que apremiaban, y por eso trabajaban con más empeño. Sin embargo, esto no lo es todo, ya que aunque el dinero era importante había otro elemento que les hacía dar más de ellos, esto es el reconocimiento por parte de las autoridades.

Esto es aún más evidente en Francisco que esta muy seguro de que la empresa sabe acerca de sus habilidades y experiencia, y en consecuencia a ello el responde entregándose aún más para que le sigan reconociendo. El discurso de los tres habla de una sensación de satisfacción por ser reconocidos; en respuesta a ello tienen más compromiso para con la empresa para lograr los objetivos que ésta les pide. Pero obviamente este es mayor en Francisco puesto que es el que continúa aún en ella, y quien tiene deseos de permanecer más tiempo.

Por otra parte se habla de otra estrategia que la empresa implementa para lograr una mayor adhesión, y estas se refieren a los discursos y a la filosofía que la empresa da a seguir a sus empleados. Dado que a Armando no le tocó vivir esta parte de la "uniformada" no hace referencia a ello, sin embargo, sí lo hace de estas estrategias para que dentro del área de operaciones "se pusieran la camiseta" de su campaña y se sintieran "dueños" y "accionista" de su propio negocio. Esto es también referido por Manuel quien señala que aunque mantenía su distancia de las realidades y lo que le hacían creer al cliente del servicio que ofrecía, terminaba por introyectarlo en su discurso como algo verdadero; es un comienzo con lo cual la empresa sabe que pueden llegar a volverlo parte de la filosofía de sus empleados. La adhesión era vivida con más entrega por Rebeca y Francisco quienes más cercanos a puestos mayores debían contagiar de esa sensación a sus agentes para que así logaran las metas de los equipos. El elemento del uniforme, aunque el único que lo refiere es Francisco, es vivido como algo sin problemas, sin embargo habla de esta noción de homogenización de los empleados, primero de formas de vestir, para que con las estrategias de persuasión de las capacitaciones esta homogenización se plante a las formas de sentir y pensar.



### **Oportunidades de Crecimiento**

Respecto de las oportunidades de crecimiento puede decirse que en todos existe o existía en sus expectativas este *ideal de crecimiento*, cada uno en sus niveles diferentes, pero es parte de lo que les mantiene dentro de la empresa. En el caso de Armando el crecimiento se dio a un nivel de ASC a Team Lider, sin embargo mantenía la idea de un puesto de Supervisión, de hecho fue la frustración de haber obtenido un asenso lo que le llevó a buscar nuevos rumbos donde le eran ofrecida esta oportunidad. Manuel, de igual forma desertó de la campaña donde estaba pensando que iba a tener mayores oportunidades fuera de ella; él muestra una frustración enorme por no haber obtenido ningún tipo de asenso, ya que anhelaba con todas sus fuerzas ser Team Lider. Los casos de Rebeca y Francisco son diferentes, ya que ellos tuvieron oportunidades de crecimiento mayor, llegaron a ser Supervisores, y después Líderes de Proyecto, sin embargo después tuvieron que vivir una decepción, un descenso de nivel, el cual lastimó más a Rebeca, pues posteriormente llegó al despido. Francisco parece no haberle dado mucha importancia, ya que sigue realizando algunas de las actividades que realizaba antes, y cobrando lo mismo, sin embargo, mantiene la esperanza de que pueda tener un puesto gerencial, podemos pensar en una actitud defensiva para no mostrar su decepción. Esto además, muestra la inestabilidad de puestos que tiene la empresa, ya que adicionalmente a ello esta la movilidad continua de agentes de campaña a campaña.

Por otra parte, todos hacen referencia a los límites que hay para ascender refiriendo estos al hecho de tener alguien que los apoye, o dicho de manera coloquial teniendo "palancas", pues todos los ascensos de cada uno de ellos fueron respaldados por personas que dentro de la empresa tenían rangos más altos que ellos. Francisco trabaja en quedar bien con sus superiores para tener una oportunidad de crecimiento mayor, ya que él sabe que solo relacionándose con ellos podrán respaldarlo. Su confianza parece seguir ahí a pesar de que le descendieron de puesto.

### **Discurso narcisista y Ejercicio del poder.**

Esta noción narcisista es mayor en el caso de Francisco, ya que por su nivel piensa que tiene el control en sus manos. Refiere sus habilidades de "psicólogo" para "manipular" de manera sutil a las personas su cargo. Además de todo tiende a resaltar sus habilidades y experiencia como elementos definitivos para lograr permanecer o crecer dentro de la empresa. Aunque en Rebeca, Armando y Manuel, aparecen nociones de auto reconocimiento por haber sido buenos vendedores, o por ser "vendedores natos", o por creer que tienen más capacidades, por haber adquirido experiencia, ninguno de ellos habla de esta sensación de superioridad y deseos de control y manipulación sobre los demás como lo hace Francisco, muy por el contrario hablan de un acercamiento y una relación de igual a igual, con la gente y la personas con las que conviven.

### **Competencia.**

Como bien lo señalo Armando, la competencia estaba en todos los niveles, estaba dentro de los equipos pero también se introyectaba dentro de ellos. Esta competencia tenía dos vertientes una: para llegar a una *meta en común* y la otra que generaba un *individualismo*. La primera era más vivida por Armando quien vivía dentro de su equipo de trabajo una relación muy estrecha con sus compañeros, y donde la idea era vender para llegar al objetivo del equipo, sin embargo acepta también que la competencia estaba "dentro de él" como una forma de fijarse objetivos mayores a los que le requerían, para ser mejor, esto con la finalidad de tener mayores compensaciones tanto económicas como de reconocimiento. Por su parte Manuel vivió como agente todo lo contrario, la competencia dentro de su equipo era una competencia insana, y más dirigida hacia el *individualismo*, donde cada quien trabajaba para su propio beneficio.

Al parecer la diferencia entre este tipo de competencias radicaba en la forma como el Supervisor llevaba o dirigía a su grupo, ya que Manuel hace referencia a su supervisor como el responsable de todo. Por otra parte a nivel supervisión era también más común la competencia dirigida hacia el individualismo, esto debido a que como equipo debían de llegar a metas y definirse quien era el ganado o el perdedor. De ser el ganador o el perdedor dependía ser reconocido por la empresa, su permanencia dentro de la empresa, y además la posibilidad de ganar más bonos. Rebeca habla de la "hipocresía" como forma de relacionarse entre la mayoría de los supervisores, sin embargo, ella misma hace referencia al hecho de que se "unían" para hacer valer sus derechos, lo cual indica que había posibilidades de mantener amistades entre supervisores.

### **Reconocimiento hacia la empresa y Aprendizaje.**

Dentro de los discursos está presente la idea de que la empresa tiene elementos positivos. Esta idea esta más presente en Francisco quien esta aún en ella; para él es una de las mejores empresa del mercado en cuanto a instalaciones. Por su parte Rebeca y Armando quienes trabajaron en otra empresa del mismo ramo tuvieron un punto de comparación que les hizo reconocer que Teletech es mucho mejor, tanto en instalaciones, como en su compromiso con sus empleados. Esto quiere decir, que dentro de todo lo negativo que pueda existir dentro de Teletech, es reconocida como una buena empresa, esto mientras "le respondan" como lo señala Manuel. Además los discursos coinciden en señalar que obtuvieron un aprendizaje dentro de su estancia en la empresa: "es una escuela" señala Francisco. Particularmente el aprendizaje hace señalamiento a la obtención de experiencia, de habilidades y conocimientos, pero sobretodo rescatan las experiencias no tan positivas como parte del aprendizaje, ya que aprendieron a trabajar bajo presión y bajo objetivos.

### **Malestar**

La noción de malestar fue muy frecuente dentro de los discursos, pero principalmente en los de Rebeca, Armando, y Manuel, ya que en el caso de Francisco esta sensación era prácticamente innombrable, debido seguramente a su sensación de pertenencia tan arraigada. El malestar, que era más *emocional* giraba más en torno a la presión y las exigencias que se ejerce dentro del área de operaciones. Dado que el objetivo es vender, la empresa procura implementar y mantener las condiciones adecuadas para que las probabilidades de una venta sean mayores. Esto se logra con el control extremo de tiempos, el cual se ejerce principalmente en los agentes, tiene el tiempo contado para comer, ir al baño, platicar, tomar agua, etc. Sus distracciones son mínimas en sus tiempos de llamada, los más expertos tenían la facilidad de hablar y escuchar al mismo tiempo, por lo que podían platicar con sus compañeros de al lado para distraerse un poco mientras atendían algún cliente. Las sanciones eran su forma de control, por lo que si no se adecuaban a las reglas eran sancionados o en caso extremo los corrían. Sus comportamientos también eran vigilados por cámaras de video. Tanto Manuel como Armando que tenían más cercana la experiencia de agentes refieren a este control como una sensación de sentirse acechados, o prisioneros, por lo que su mayor recompensa en esos momentos era vender 8 ventas para salir corriendo de la empresa. Rebeca sufría también el malestar no solo de las presiones por alcanzar los objetivos en ventas si también por las continuas amenazas de ser echada de la empresa.

Por otra parte la *contradicción* era vivida como algo muy constante; las exigencias por parte de la empresa era ambivalentes, en un momento les exigían una cosa y a los cinco minutos otra; por una parte les hacían sentir exitosos y por la otra que eran unos perdedores. Obviamente este sube y baja era vivido como una sensación de malestar muy frecuente ya que les afectaba en su seguridad emocional y personal.

Adicionalmente a esto había un malestar que era de orden *Físico o corporal*, este tiene que ver con los malestares por estar tanto tiempo sentados frente al computador, dolores de oídos por la diadema, y padecimiento de la garganta por estar hablando tanto tiempo.

### **Expectativas personales.**

Dado que el objetivo central de las entrevista no era hablar tanto de esta expectativas la información recabada fue poca, sin embargo, es importante para dar cuenta de si el sujeto se plantea otras actividades ajenas a su trabajo. En este sentido puede añadirse el ideal de Francisco de hacer una maestría desde hace dos años aproximadamente y que estaba en sus metas hacerla desde ese tiempo. Cabe señalar que es hasta hace algunos meses la comenzó, debido al tiempo tan reducido que le dejaba el trabajo para su vida personal. Esto da cuenta de que efectivamente la empresa le exige y absorbe mucho tiempo

de sus empleados, pero también esta la verdadera decisión de él para darse un espacio para su vida personal. No se descarta que se precisamente es entrega para con la empresa la que le impida llevar su vida amorosa de manera adecuada, pues aunque no profundizó en ello, tenía problemas de índole afectiva, ya lo señaló bien el "tengo suerte en el trabajo, aunque no en el amor". Otros de sus planes giran en torno al aspecto económico; la adquisición de una casa, un cambio de coche, etc.

Por su parte en la entrevista de Rebeca solo resalto el hecho de querer ejercer su carrera como parte de su búsqueda de empleo, sin embargo no descarto la posibilidad de continuar trabajando en el ramo debido a que toda su experiencia la tiene allí.

#### **Significaciones del trabajo.**

Al hablar del valor y del significado que ha tenido su trabajo en Teletech, hacen referencia a solo aspectos positivos, es decir, en general los discursos hacen señalamiento de la importancia del aspecto económico como un valor esencial del trabajo en cuanto a que les da la posibilidad de adquirir y comprar cosas materiales. Pero por otra parte resalta el trabajo por su importancia en la adquisición de experiencia, de habilidades y de conocimientos. Por otra parte resalta la sensación de reconocimiento y admiración, satisfacción y realización personal, independencia y crecimiento. Un último aspecto se refiere a la adquisición de amistades dentro del espacio laboral.

## CONCLUSIONES.

El análisis de las entrevistas ha permitido observar la gran ambivalencia que viven los sujetos dentro del espacio laboral de Teletech, y aunque esta forma de vivir la empresa sea rescatada de las experiencias personales de aquellos a los que se entrevistaron, las articulaciones de sus discursos muestran elementos generalizables que dan cuenta de no solo una experiencia particular, sino de una forma de gestión que logra abarcar la subjetividad de todos los que en ella laboran. Por ello me atrevo a señalar que esta forma de experimentar la vida laboral dentro de Teletech, es parte también de la vida dentro de otras empresas en cuyo centro estratégico de mercadotecnia sea el telemarketing, siendo que permite tal como lo señala Pope (1986) un alcance muy grande de servicio dentro del mercado, y por lo tanto un espacio que congrega a un gran número de empleados. En realidad es importante dejar claro que el objetivo del presente trabajo no fue, ni es, el de satanizar la existencia de estas empresas, ya que muchos de nosotros nos servimos de este tipo de organizaciones para la adquisición de algún producto o servicio, cabe incluso señalar que son empresas, o por lo menos Teletech, que cuentan con una gran tecnología en telefonía y sistemas de la cual podría admirarme, y que cuentan con otro tipo de características que resultarían ser apreciables. De lo que se trata en realidad no es de encontrar en la empresa un culpable, sino de dar cuenta de cuales son los mecanismos a través de los cuales el empleado se engancha a los objetivos de la empresa.

En este sentido resulta importante en primer lugar referirnos a los cambios en las significaciones del trabajo como un elemento importante del cual las empresas son receptáculo, pero también del cual son generadoras. Es decir, ahora el trabajo ya no es solo una actividad consciente que realiza el hombre para transformar su medio y su entorno natural (Mendel, 1985 (a)) y del cual incluso no se tenía significación alguna. Es decir que no puede verse solo reducido al conjunto de acciones que el hombre realiza auxiliado de instrumentos o de máquinas como lo refieren Friedmann y Naville (1985). Ahora el hombre habla ya de un significado en la medida en que no lo hace exclusivo del esfuerzo físico, ahora ya no solo se habla de trabajo, sino de empleo o actividad laboral, que van más allá de la satisfacción de necesidades primarias, trascendiendo a la búsqueda de autorrealización. El trabajo toma forma de "objeto de pulsión" en la medida en que se articula a él la energía libidinal en respuesta de exigencias, deberes y compromisos con la finalidad de obtener satisfacción personal. (Garrido, 1994).

Este sentido se observa claramente en los discursos analizados en donde el trabajo no solo se refiere a la adquisición de bienes económicos y materiales, sino a una forma de adquirir experiencia, independencia, satisfacción y crecimiento personal, así como realización y reconocimiento en su relación con sus compañeros de trabajo.

Pero estas nuevas significaciones se renuevan no solo por su relación con la empresa sino por las características particulares del hombre que en ella labora. Es decir, el hombre de hoy en día, no es el mismo que hace 20 30 años, día con día ha tenido que resignificar no solo su trabajo, sino su existencia misma. Las condiciones económicas, políticas, y culturales de la postmodernidad han dado luz a un nuevo hombre; un hombre que vive bajo una crisis subjetiva y una contradicción total. (Lipovetsky, 1987). Pero también un hombre narcisista que buscara reafirmar su existencia y su potencial en su espacio laboral. Todo ello provoca no solo una tendencia individualista como la descrita por uno de los entrevistados, sino también que se considere al narcisismo exacerbado como un problema del presente, cuyo eje central tiende a actitudes egoístas en donde se observa una central preocupación por uno mismo y por su particular contorno, pero con escaso interés por lo general, salvo en lo que incide en lo personal. (Touraine, 1986).

Esto lo aprovechan las organizaciones laborales como Teletech para la obtención de mayor producción y ganancias, para lo cual se impone un alto rendimiento dentro de una fuerte y constante competencia, una competencia no solo grupal, sino individual que busca la autoexigencia del sujeto, en su afán de lograr su ideal de éxito, nunca alcanzable, ya que como sujetos deseantes nunca se esta conforme con los logros que se obtienen, siempre se busca más, se busca la excelencia, sin darnos cuenta de que únicamente podemos ser excelentes en la medida que conocemos nuestras limitaciones. (Georges Dumézil, en: Aubert y Gaulejac, 1993) Es este hombre narcisista el que busca Teletech, es decir requiere de personas que tengan un mínimo de expectativas de crecimiento, para poder en un futuro dar forma a un hombre que desee ser excelente. Debido a ello es que dentro del perfil de gente que solicita requiere precisamente a gente joven, con deseos y expectativas de crecimiento, con deseos de éxito; gente preparada, con actitud de servicio, tolerante ante las presiones, ambiciosos, decididos, y sobre todo comprometidos y competitivos. Pues como bien pudo observarse la competencia es el centro de movilidad de las campañas a las que hacen referencia, una competencia ligada a metas en común para un equipo, pero también una competencia insana que en muchos de los agentes generan actitudes individualistas. Esto se observa sobre todo en niveles de supervisión donde la rivalidad es una constante, pues es donde se juegan en mayor medida relaciones de poder, y deseo de control.

La empresa ayuda a formar hombres comprometidos con su equipo de trabajo, pero también hombres que busquen cumplir objetivos personales, y que sobresalgan de todos por su individualismo, por su deseo de superioridad, y de éxito. Es derivado de ello que la mayoría de la gente que labora en esta empresa se caracterizan por tener anhelos de hacer carrera. La empresa requiere, este perfil de hombres para que su entrega sea mayor y logren superar y tolerar la decepción de sus falsas promesas.

La empresa se instala entonces como un sistema de referencia en el que se sitúan elementos del orden de lo simbólico y lo imaginario en cuya articulación se develan la riqueza de significaciones con las que dispone el hombre más allá de lo ya conceptualizado. Y aunque de acuerdo con Ardoino (1977) las fronteras de lo simbólico

son indiscernibles, se trata dentro de lo posible rescatar estos imaginarios que le mantienen ligado a la empresa en el ideal de un crecimiento. En este sentido se observó que aunque los empleados refieren en el orden de lo real toda una serie de limitaciones para hacer carrera y crecer dentro de la empresa, lo mantienen en su imaginario como una posibilidad cercana a la realización. Toman como realidad las promesas de la empresa, y mientras ésta les dice que es posible tener futuro y desarrollo, accede a su vez a la contratación externa de personal para mandos medios. En dado caso que se abra la posibilidad de contratar personal interno, los sujetos que ya habían fijado un futuro se tropiezan con el injusto dilema del "padre" que tiene al hijo preferido el cual será el único que tendrá posibilidades de acceder a la herencia del padre.

Esta cuestión de las oportunidades de crecimiento es muy interesante, ya que muestra la burocracia que mantienen estas empresas, pese a su misión de ser el "nuevo Teletech". Los imaginarios, entendidos por Castoriadis (1989) como aquellas creaciones de significaciones e imágenes articuladas por una relación simbólica, juegan un papel fundamental en las expectativas de crecimiento, en la medida que la empresa engancha, a través de su mercadotecnia y sus promesas, los objetivos de producción de la empresa a los imaginarios de sus empleados. Las promesas de carrera a los que la empresa hace referencia se ve quebrantada al acercarse a la ambigüedad de aquellos que le dan la vida a la empresa por recibir a cambio reconocimiento.

La experiencia generalizada habla de la imposibilidad de los ascensos sin no existe alguien que pueda apoyarlos, pues así sean los mejores vendedores, sino hay un respaldo es muy difícil que crezcan. El caso de los mandos medios muestra como a pesar de que la empresa puede brindar oportunidades de crecimiento, estas también son limitadas. Los significante de lo nombrado, pero también de lo innombrado (Castoriadis, op. cit.) clarifica la inestabilidad de puestos que hay dentro de la empresa: por una parte resalta el movimiento constante de agentes de campaña a campaña como elemento continuo de la dinámica organizacional, y por otro el descenso de niveles de los mandos medios. Ahora, la nueva ideología, señala que una de las tantas promesas de la empresa son que la estancia debe de ser de por lo menos un año, lo cual habla de la poca funcionalidad que tiene ahora una excesiva rotación de gente; obviamente los costos para la empresa se elevan con tanto movimiento, y ahora piden permanencia; en recompensa les prometen crecimiento, un crecimiento que se mantendrá como un mito unificador (Enriquez, 1999) para que los empleados encuentren sentido a su permanencia dentro de Teletech.

Habría en este sentido que preguntarse hasta donde existen verdaderas oportunidades de crecimiento, ya que aunque las áreas de oportunidad son varias, por lo menos dentro del área de operaciones tiene niveles de ascenso ya mínimos. Hablando de un puesto Líder de Proyecto, el puesto que le seguiría sería el de un Gerente o BUM, y de ahí no hay más que una Subdirección de Operaciones y una Dirección, sin embargo, estos puestos clave generalmente son ocupados por gente externa, gente cercana a los directores Generales, por lo que las posibilidades en realidad son mínimas. Sin embargo, los

empleados mantienen en su ideal estas oportunidades como algo cercano a la realidad, como una forma de encontrar sentido a su futuro.

De cualquier forma la empresa funciona no solo como un espacio de crecimiento, sino como un espacio donde se encuentra la posibilidad de conocerse, pero también de conocer a otras personas, de adquirir amistades y de encontrar en ellas modelos de identificación que le permitirán en un primer momento diferenciarse de ellos en la medida que sea requerido; para eliminar lo que no necesita, y después para seleccionar aquello que le es interesante y articularlo después con su *yo*. (Grinberg, 1980, y Massota 1992). Es solo a partir del "otro" que el sujeto adquiere una noción de sí; es en su relación con los demás, con sus compañeros, con su jefe, que es capaz de reconocerse. (Dor, 1986 y Lacan, 1993). El empleado de Teletech, tiene la oportunidad de identificarse con sus iguales, pero también en las figuras de autoridad que en su relación darán coherencia a su "*ideal del yo*". (Freud, 1987) (b)

Este *ideal del yo* toma forma a partir de la relación del empleado con sus jefes, pero además con toda la estructura organizacional que dentro de su gestión le provee de normas, reglas y prohibiciones, mostrándose con una imagen de "todo poderosa", en donde se juega de manera simbólica el estadio "edípico". Son precisamente las instituciones y las organizaciones las que aprovechan la salida falsa del edipo para controlar a sus empleados, para dominarles y hacerles obedientes, ya que su desobediencia le llevaría a la pérdida de su "objeto laboral". (Freud, 1989)(a).

De una manera más particular, dentro de las estrategias de venta de Teletech (la organización por equipos de trabajo), se da un espacio para que se reviva, aunque nuevamente de manera simbólica, la relación edípica madre, padre hijo. (Rozitchner, 1987). Pues como bien fue referido por uno de los entrevistados la relación entre los miembros de un equipo es como de "familia", generalmente y más si los supervisores son mujeres, estas adoptan un papel maternal, los agentes son los hijos, y la figura paterna aparece en las autoridades mayores como el Líder de Proyecto cuyo mandato y exigencia intentan romper esta relación tan estrecha. La empresa funciona entonces no solo como un espacio de realización sino como un espacio para la sublimación (Garrido, op. cit.) donde el hombre se refugia para poder dar sentido a su vida, en la medida en que no lo encuentra en otros espacios. Dado que la familia a dejado de ser un espacio primario para la satisfacción personal, al igual que la escuela, los amigos, o la pareja, el sujeto repliega sus frustraciones hacia un a búsqueda de excelencia dentro del espacio laboral.

El empleado de Teletech, necesita reafirmar su excelencia a través del reconocimiento que la propia empresa le merece, necesita el reconocimiento de su jefe como en todo momento a necesitado el reconocimiento de un padre. Necesita identificarse con un modelo como también necesitaba identificarse con una figura representante de la ley y del poder. El ambiente de compañerismo al que se hace alusión dentro de los equipos de trabajo, simboliza una escena fraternal en cuyo interior se revivencian las relaciones afecto-



familiares. Cada uno de los miembros del grupo se siente identificado con los otros, se acompañan en sus logros, pero también en sus fracasos, y en el orden de lo imaginario se refuerzan estas relaciones paradójicas de odio y amor (Mendel, 1985(b)), hacia la figura maternal y hacia la figura de ley, en este caso hacia la empresa, y sus dirigentes.

Como en toda relación amorosa, se juega no solo el cuerpo, sino el alma, así en la empresa se viven experiencias permitidas dentro del principio del placer, y después generar malestar con las normas del principio de la realidad. (Freud, op. cit.(a)). Los hombres que ven en su trabajo la única fuente de satisfacción "se enamoran de él"; disfrutan de una estrecha relación de interdependencia con el objeto amado, pero también sufren y se decepcionan por que no llenan sus expectativas imaginarias; imaginario que también se encarga de reforzar la empresa. El sentido de esta dualidad se resignifica en la medida que el amor se transforma en pasión. (Aubert y Gaulejac, op. cit.). Es en estos vínculos donde se corre el riesgo de sufrir una decepción amorosa, donde solo uno de los miembros sufre, aquel que se entrego por completo y sin reservas. El desarrollo de estos estados pasionales corren el riesgo de formar una identificación sinérgica (Bleger, 1999) que hacen indisolubles los límites del empleado y de la empresa. De un hombre que no se diferencia de ella, y que desdibuja su propia identidad para fusionarla por completo a la de la empresa, al grado de sentirse orgulloso de no tener vida propia, de no haber tomado vacaciones durante 4 años, o de sacrificar la salud con tal de retribuirle a la empresa el hecho de haberle brindado un reconocimiento. En otras palabras, el término "pasión" describe el intenso sufrimiento psíquico donde la capacidad de crear queda relegada al sometimiento.

Por su puesto Teletech tiene el interés en suscitar, alimentar, pero también controlar la pasión que los individuos le dedican. La alienta por que contribuye a generar los niveles de energía necesarios para hacer funcionar la empresa para lograr los objetivos, logrando que los empleados se exijan a si mismos el hacer cada día más ventas. A través de la competencia grupal busca que el sujeto compita no solo con los otros, sino ahora con él mismo, que se rete, y que desee ser el "mejor vendedor", aquel que quiera, en primer lugar ganar más dinero, y después ser reconocido para que se distinga de los demás, por "una venta, que hace la diferencia" entre el ganar o el perder. Por otra parte la empresa debe vigilar que esa energía no se desborde para evitar que el individuo se consuma en efectos devastadores que lo anularian como factor de producción en la empresa. (Aubert y Gaulejac, op. cit.)

Cabe hacer mención que dentro de esta relación pasional el miembro que se desdibuja en ésta entrega jamás va a ser la empresa, sino el empleado que pierde toda posibilidad de protección, y que cae en las redes de los dobles vínculos de la organización. En el caso de Teletech se hace referencia a esas contradicciones que vivencia al empleado como un malestar constante; donde les exigen ventas, una gran cantidad de ventas, y después les dicen que no quieren cantidad, sino dos o tres ventas de calidad, pero a los diez minutos te exigen una cuota que rebasa mas del doble de las que habían solicitado por última vez; donde les hacen sentir los mejores, los triunfadores, pero donde después les hacen sentir unos perdedores.

Es en estos extremos donde el trabajo ha dejado de ser para el hombre un actividad placentera, (Lipovetsky, op. cit) y se convierte en una actividad alienante en la medida que se siente como un extraño dentro de su espacio laboral (Fromm, 1985), en la medida que el sujeto que labora se siente controlado, "acechado" o "prisionero", o bien, que se alejan de su condición de humano, para tomar forma de una "maquinilla a la que hay que reprogramar" o sentirse solo un "número de nómina" tal como lo refieren las experiencias de algunos de los entrevistados. Esta forma de control genera sus empleados un malestar constante, un malestar no solo físico, sino principalmente emocional, ya que es un ambiente donde la presión es una constante, y como consecuencia surgen sensaciones de desgaste, tensión, tristeza, decepción, frustración, entre muchos otros sentimientos más. Pese a que el malestar puede señalarse como algo generalizado, hay sujetos quienes no aluden a esta sensación de presión y exigencias como algo negativo, al contrario forman parte del aprendizaje y experiencia que adquieren, estos sujetos son por supuesto aquellos que tienen una identificación mayor con la empresa. Cabe aquí la observación que plantea Marcuse (en Taberner y Rojas, 1985) acerca de si se puede hoy, en esta época consumista, hablar de la existencia de un concepto como la *alienación* o algo parecido, cuando justamente son los sujetos, aunque no todos, los que se reconocen e identifican plenamente en este sistema de objetos para él elaborados. Esta profunda identificación no se realiza por que el sujeto dé forma al objeto, lo recrea a su medida, sino por que se adapta al objeto o, *se deja seducir por él*. Y es en esta medida que el sufrimiento se aleja de su experiencia.

Esto parece responder al ¿por qué no todos sufren su estancia en dentro de esta o de otras empresas? Parece ser que aquellos que muestran una identificación completa son los que tienen la posibilidad de atacar a ese malestar, pese incluso a que no obtenga aún el reconocimiento o el asenso tan anhelado, mientras que aquellos que no logran establecer un lazo tan estrecho o simétrico vivencian con mayor intensidad estas sensaciones de malestar. Esta noción es apoyada con las nociones planteadas por Aubert y Gaulejac (op. cit) quienes refieren la existencia de *dos caminos o dos salidas* a este tipo de sistemas paradójicos de placer y displacer: la primera el sujeto decide entregarse por completo al sistema y vivir sus relaciones con la empresa como una sensación menos dolorosa, o bien decide salirse por completo del sistema en la medida que sabe no podrá jamás reconocerse como parte de él. Al parecer no son muchas las posibilidades, lo ideal por supuesto sería que encontraría un balance en el cual no se adheriría por completo, pero tampoco se distanciara tanto al grado de no disfrutar su trabajo. Sin embargo lo que normalmente se observa, son los extremos: o sufre y se decepciona, o goza y se entrega, en un primer momento permite que las estrategias de adhesión lo guíen, para después identificarse por completo con la empresa. Al respecto de esto surge un dato importante dentro de las entrevistas en el que se observa que la adhesión esta ligada a la jerarquía que se tiene dentro de la empresa, es decir, a mayor jerarquía mas intensa será la adhesión, y de manera biunívoca se observa que a mayor jerarquía también es mayor el ejercicio del poder y el deseo de control.

La experiencia de Teletech dentro del mercado le ha permitido innovar, por lo menos en México y dentro de su ramo, con la introducción de nuevas formas de gestión, cuyo objetivo es precisamente la adhesión. Los cambios a este respecto han sido paulatinos,

por lo que no ha logrado aún homogenizarlos por completo dentro de toda la empresa. Derivado de estos recientes cambios Teletech mantiene todavía un perfil en cuya dirección hay todavía formas de lograr los objetivos bajo una imposición, bajo órdenes y mandatos, tal como las estructuras jerárquicas. La introducción de sus nuevas formas de gestión plantea su interés por rescatar esta parte humana de sus empleados brindándoles espacios de encuentro para la búsqueda de identificación y de reconocimiento. Esta nueva forma de gestión busca la manera de homogenizar a todos sus trabajadores, no solo en formas de vestir, sino en modos de actuar y pensar, de tal forma que para la empresa sea más sencillo generar una identificación mayor. Su consigna es que todos deben tener aprendidas la Misión y la Visión de Teletech. Solo así, con el paso del tiempo sus empleados introjectaran nuevas maneras de ofrecer un servicio, y de producir con una mayor calidad.

Otra forma muy clara de Adhesión se observa en estas nuevas formas de estructurar los puestos operativos. Dentro de la noción de BUM, el eje de articulación entre sujeto-empresa se encuentra ligado a la idea de ser "accionistas" su nuestro propio negocio, en la medida de que será el empleado el único responsable de generar capital para mantener a su unidad de negocios, observándose de esta forma una desresponsabilización de la empresa por respaldar a sus trabajadores. Es una forma más de tener la presencia completa del sujeto, en la medida en que no solo su cuerpo se encontrará ocupado, y en riesgo de enfermarse, sino que ahora también su mente, ya que su cabeza estará ideando nuevas formas para acrecentar día a día "su negocio".

Su sistema pretende absorber por completo al sujeto y no permitirle espacio para la realización de expectativas personales, es más ni siquiera para pensar en tener expectativas. Habría que pensar si a la empresa le conviene captar toda la energía del sujeto, pues con el paso del tiempo esa energía, al no encontrar vías de escape positivas corre el riesgo de convertirse en un detonante de riesgo. Es por eso que es importante que las instituciones y las organizaciones asuman las consecuencias que su forma de gestión conlleva, pues si la empresa toma el papel de una proveedora de destinos, recuperando una vacante espiritual que difícilmente se podrá poner en práctica fuera, no puede, ni debe ignorar que ella es también, en parte suministradora de un malestar, de un mundo lleno de contradicciones y paradojas que llevan al sujeto a síntomas enfermizos de los cuales debe hacerse cargo. Aubert y Gaulejac (op. cit.)

Dadas las circunstancias es difícil que la empresa, o mejor dicho, quienes están a cargo de ella reconozcan la responsabilidad que tienen en la manifestación de estos malestares. Resulta tan interesante esta relación entre subjetividad y sociedad, que no puede, ni debe perderse la relación tan estrecha que hay día con día entre sujeto y empresa. Un mundo que como ya se ha visto está lleno de significantes y de los cuales es importante empezar a hablar.

Los resultados que presenta este breve análisis deben de tomarse como una llamada de atención a todos los profesionistas del área de la salud, en donde incluidos por

supuesto los psicólogos, tenemos la obligación no solo de investigar más acerca de estos procesos subjetivos, (que generan en muchas de las ocasiones malestares, y enfermedades) sino de trabajar de manera más activa y participativa dentro de estos espacios. Es difícil obviamente que se puedan cambiar las formas de gestión impuestas por el sistema, sin embargo, por algo puede empezarse, y en un primer momento debe señalarse que el hecho de publicar, de escribir, y de anunciar la forma de vida que estos espacios proporcionan, abre una opción para que los sujetos que trabajan allí puedan clarificar un poco los procesos que les llevan a mantenerse adheridos a ese tipo de sistemas, como lo fue en mi caso. Por otra parte el trabajo deberá de incidir en el área terapéutica, concediendo la importancia requerida a las "enfermedades del trabajo", enfermedades que modifican la estructura psíquica y que trastocan la parte afectiva y emocional del sujeto. Debe por tanto rescatarse la incidencia de estos malestares para evitar que sigan significándose por los sujetos como algo *per se* y natural.

### REFERENCIAS.

Ardoino (1977) Perspectiva política de la educación. Madrid: Narea.

Aubert N., y Gaulejac V. (1993). El Coste de la Excelencia: del caos a la lógica o de la lógica al caos. Barcelona: Paidós.

Baz, M. (1999). La entrevista de investigación en el campo de la subjetividad. En: Calceoscopio de subjetividades. En: Jaidar I. Comp. México, D.F.: UAM.

Bleger J. (1985) Temas de Psicología.(Entrevista y grupos). Buenos Aires: Nueva Visión.

Bleger J. El grupo como institución y el grupo en las instituciones. En: La institución y las instituciones: Estudios psicoanalíticos. México: Paidós.

Braunstein, N. (1984). Pisiquiatría. Teoría del sujeto, psicoanálisis. México, D:F: S. XXI.

Braverman, H. (1981). Trabajo y Capital Monopolista. La Degradación del Trabajo en el S. XX. México: Nuestro tiempo.

Castoriadis, C. (1989). La Institución Imaginaria de la Sociedad. Barcelona: Tusquest

De Palma, A., Panzieri R, Salvati M., y Becalli B., (1980). La División Capitalista del trabajo. México: Pasado y Presente.

Devereux G.(1989) De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento. S XXI, México

Dor, J. (1986). Introducción a la lectura de Lacan: El inconsciente estructurado como un lenguaje. Argentina, Buenos Aires: Gedisa.

- Enríquez E. (1989) El trabajo de la muerte en las instituciones. En: La institución y las instituciones: Estudios psicoanalíticos. México: Paidós.
- Fernández, L. (1999). La presencia del otro en la constitución subjetiva. En: Catascopia de subjetividades. En: Jaidar I. Comp. México, D.F.: UAM.
- Freud, S. (1986)(b). El yo y el ello y otros escritos de Metapsicología. En *Obras completas Tomo XIX*. Madrid: Alianza.
- Freud, S. (1989)(a). Psicología de las masas y análisis del yo. En: *Obras Completas*. España, Madrid: Alianza. Tomo XVIII.
- Freud S. (1987)(c). El Malestar en la Cultura. España, Madrid: Alianza
- Friedmann, G., y Naville, P. (1985). Tratado de Sociología del Trabajo. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, E. (1985). Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea. México, D:F: Fondo de Cultura Económica.
- Garrido, F. (1994). El Trabajo desde la perspectiva Psicoanalítica. España: Amarú.
- Gaulejac (1992) Introducción a algunos elementos de la sociología clínica. Coloquio del Laboratorio de Cambio Social. Paris: AIS, (Asociación Internacional de Sociología.)
- Giddens, A. (1997). Consecuencias de la Modernidad. España, Madrid: Alianza.
- Grinberg, Z. (1980). Teoría de la Identificación. Barcelona: Paidós.
- Guinsberg E. (1999). La personalidad neurótica de nuestro tiempo neo-liberal. Catascopia de subjetividades. En: Jaidar I. Comp. México, D.F., UAM, Cuadernos del TIPI, Num. 8.
- Ibarra, C. (2000). La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y Modernización. Dir. Gral. De Estudios de Posgrado, México, D:F: UNAM.

Islas L. (1998) **Problemática telemarketing en las grandes empresas.** Tesis de la Facultad de Contaduría y Administración. UNAM., México.

Kaes R (1989) Realidad Psíquica y sufrimiento en las instituciones. En: **La institución y las instituciones: Estudios psicoanalíticos.** México: Paidós.

**Lacan Hoy.** (1993) Compilación de Esquisses Psychanalitiques. Argentina, Buenos Aires: Nueva Visión.

Lacan, J. (1981)(a). **El seminario de James Lacan.** Barcelona: Paidó.

Lacan, J. (1988)(b). **Intervenciones y Textos 1 y 2.** Argentina, Buenos Aires: Manantial.

Lapanche, J. y Pontalis J. (1983). **Diccionario de Psicoanálisis.** Barcelona: Ed: Labor

Lapassade (1980) (b) **La educación en libertad?** Barcelona: Gedisa.

Lapassade (1980)(a) **Socioanálisis v Potencial Humano.** Barcelona: Gedisa.

Laurell, C., y Márquez, M. (1985). **El Desgaste Obrero en México.** México, D.F.: Era

Lipovetsky, G. (1987). **La Era del vacío: Ensayos sobre el Individualismo contemporáneo.** Barcelona: Anagrama.

Lourau, R. (1978). **El análisis Institucional.** Argentina, Buenos Aires: Amorrortu.

Manero R. (1999) **Grupos e instituciones, subjetividad v colectivos.** En: **Caleidoscopio de subjetividades.** En: Jaidar I. Comp. México, D.F.: UAM.

Marcuse, H. (1984)(a). **Eras y civilización: Una investigación Filosófica sobre Freud.** México: J. Mortiz.

Marcuse, H. (1972)(b). **El Hombre unidimensional.** México: J. Mortiz.

Marx, K. (1978). **El Capital.** México, D.F.: Grijalbo. Tomo 1.

- Massota, O. (1992). Lecturas de psicoanálisis Freud y Lacan. México: Paidós.
- Mendel G. (1985)(b) La Rebelión contra el padre. México. Ed. Peninsula.
- Mendel, E. (1985)(a). Tratado de Economía Marxista. México, D.F.: Era. Tomo I.
- Neff, W. (1980). El Trabajo, el Hombre y la Sociedad. Argentina, Buenos Aires: Paidós
- Palloix, C. (1980). Proceso de Producción y Crisis del Capitalismo. España, Madrid: Blume.
- Perrés, J. (1998). La categoría de subjetividad, sus aporías y encrucijadas. \_ En: Jaidar: Tras las huellas de la Subjetividad: cuadernos del TIPI, México, D:F: UNAM:*
- Pope J.(1986) Business to Business Telemarketing. La comercialización mediante el teléfono. Nueva York: Norma.
- Rodríguez J. (1988)(b) Superación Profesional de Vendedores. México: Manual Moderno.
- Rodríguez, J. (1980)(a). Procesos de identificación y dependencia en las instituciones sociales. México: UNAM.
- Rozitchner, L. (1987). Freud y el problema del poder. México: Plaza y Valdés.
- Taberner, G. y Rojas, M. (1985). Marcuse, Fromm, Reich: El Freudomarxismo . Madrid: Cíncel.
- Touraine, P. (1986). Crítica de la Modernidad. México. D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Turkle, S. (1985). Jaque Lacan: La irrupción del psicoanálisis en Francia. Argentina, Buenos Aires: Paidós.



***ANEXOS.***

## ***PRESENTACION DE LAS ENTREVISTAS***

Ahora bien una vez mostrada de manera general algunas de las características de Teletech, se complemento la información con un par de entrevistas que dan fe de la forma de organización interna, y de lo que dentro de esta dinámica se vive como forma de adhesión a reglas, valores, y filosofía de la empresa.

A todos y cada uno de los entrevistados se les planteo cual era el objetivo de realizarles las entrevistas, por lo que ninguno de ellos tuvo ningún problema al respecto. Se les informo que la finalidad era conocer un poco a cerca de su desarrollo profesional y personal dentro de la empresa con el objetivo de entender de mejor manera el funcionamiento y la organización de la misma.

### **Entrevista 1.**

Fue realizada al Lider de Proyecto de la Campaña Banorte - Time Life. ¿Por qué entrevistarlo a él? Esta entrevista se realizó básicamente por dos motivos: el primero por que es una persona que tiene un larga trayectoria dentro de la empresa; su crecimiento ha ido a la par del de la empresa, ya que él fue uno de sus primeros empleados. En segundo lugar, por que fue quien disponia de mayor tiempo disponible para ser entrevistado. Se pretendia de hecho entrevistar a la Gerente del Proyecto (Banorte, Time-Life) y al Subdirector de operaciones, sin embargo fue muy difícil que estos pudieran ayudar debido al poco tiempo que tienen disponible. Pareciera que por tener un contacto más directo con el entrevistado puede ser más sencillo la obtención de datos, sin embargo, fue un poco complicado por la misma relación pues dado que muchas preguntas se encaminaron un poco al área operativa no fue tan sencillo que me diera tanta información, pues se corre el riesgo de dar información inapropiada. Por lo mismo la dinámica de la entrevista fue un poco informal y dado que se realizo en el área de trabajo, fue complicado seguir una línea pues continuamente éramos interrumpidos.

Esta entrevista se realizó hace casi dos años, con motivo de la realización de un trabajo, a partir del cual surgió el interés de seguir investigando al respecto. Hace un par de meses se amplió la primera entrevista realizada a esta misma persona que aún sigue laborando allí. Esta ampliación de entrevista se presenta enseguida de esta primera bajo el rubro de "Segundo momento".

### **"Primer momento"**

Francisco Franco Blanco

Edad: 31 años

Estudio la carrera de Administración de Empresas turísticas en Instituto Politécnico Nacional.

Puesto que ocupa dentro de la empresa: Líder de Proyecto

Entrevistador (E)

Francisco (F)

E: ¿Actualmente ejerces tu carrera?

F: Como tal, no, todo trabajo necesita tras de si una buena administración para que funcione, y creo que en todo el trabajo que yo realizo siempre me respalda mi profesión.

E: Muy bien, tú señalas que trabajas, ¿cuál es este trabajo al que te refieres?

F: Pues bien, yo trabajo en una empresa, la razón social es Apoyo Empresarial, pero la marca en el mercado es Teletech.

E: ¿Qué es Teletech, y a que se dedica esta empresa?

F: Es una empresa de Telemarketing, va para seis años, cinco años perdón, inicio con treinta estaciones y ahora son más de..., en el centro de la Ciudad de México tenemos alrededor de 600 estaciones y en el nuevo centro de León que no tiene ni tres meses tenemos mil trescientas estaciones de las cuales están ocupadas doscientas.

E: Tienen, ¿a que te refieres cuando dices que tenemos?

F: Pues si, tenemos, porque yo ya me considero parte de..., parte de la empresa, por que yo he crecido con ella.

E: ¿Cómo comenzaste tu carrera en Teletech?

F: Entre un 26 de julio de 1996, e ingrese como agente o ASC (Agente de servicio al Cliente), cuando Teletech únicamente se reducía a lo que eran treinta estaciones, tenía un equipo de cómputo 4.86 y actualmente manejamos puro equipo Pentium.

E: ¿Cómo fue tu inicio?

F: Empecé como agente en una Campaña que era de teléfonos de México, manejábamos lo que era lada ahorro.

E: ¿Cuánto tiempo estuviste aquí?

F: Estuve como seis meses, se acabo lada y nos cambiamos a lo que es ventel, boletel, toperwerc, ingles sin barreras, American Express, Afore Bancomer, después fui promovido en un rango de seis, siete meses aun puesto de supervisión cuando llego cablevisión.

E: ¿Cómo fue que te promovieron a supervisión?

F: A por que siempre tuve iniciativa, nunca me gusto estar sentado, me gusta aprender muchas cosas, considero que conozco muchas, muchas cosas, aunque también me faltan aprender muchas más.

E: El solo hecho de no estar sentado, y de tener iniciativa ¿fue lo que te llevo al puesto de supervisión? ¿Realizaste examen, alguien te apoyo?

F: Hice exámenes, influye mucho el que tengas relaciones sociales dentro de la empresa. Podrás ser muy bueno, pero si no tienes relaciones o alguien que te apoye, simplemente no creces. Muchas de esas personas ya no están conmigo, ya emigraron, los puestos clave tiene menos de un año y medio de antigüedad en la empresa, y los que fundaron Teletech México hoy día a excepción de 10 o 12 personas todavía sobreviven: te estoy hablando de un director general, Mario Mendoza, Gerentes de proyecto como fue Paula López, Adriana Villalobos, y párale de contar, luego de ahí siguen supervisores, yo, que soy lider de Proyecto, y algunos otros, pero muchos de los de aquí se fueron para mejorar, Raúl Gómez que fue mi gerente en calidad actualmente es Director de mercadotecnia del sureste para Liverpool, y es un señor que gana de 70 a 80 mil pesos mensuales, se la pasa viajando, la antigua Directora del Centro que fue Alejandra, no recuerdo el apellido también esta en Liverpool, y ocupa la Dirección general igual de mercadotecnia, pero de todo Liverpool. Imaginate cuanto debe estar ganando ella.

E: Ellos crecieron mucho más afuera, ¿tu crees que Teletech sea una empresa en la que se pueda hacer carrera?

F: Pues hasta cierto punto sí, hay límites, como es un telemarketing, es hasta cierto punto inestable, por que dependemos mucho de las campañas, y si no tenemos campañas, pues obviamente nos sobra gente, y si nos vamos a la pirámide del desarrollo empresarial, vemos que está siempre va hacia arriba, y hubo un momento que aquí en Teletech, el crecimiento en lugar de ir hacia arriba, fue hacia los lados. Que quiere decir esto, que por cada diez agentes había un supervisor, cuando la media debe de ser de 1 a 20.

E: ¿Consideras entonces que es una empresa inestable, o sí puede hacer carrera así como los directivos te presentan sus Planes de Carrera?

F: Pues sí se puede hacer carrera, pero depende mucho del medio, antes no había tantos telemarketings, la competencia no era tanta como lo es ahora. En tecnología si somos la número uno, somos el único que maneja el equipo Pentium, y además tuvimos la mejor calidad de Clientes, como Telmex, como SKY, American Express, que ahora ya tienen su propio Call Center. Si tienes relaciones sociales con gente de allá inmediatamente te julan, ya alguna vez lo intentaron conmigo, pero bueno se supone que todo cambio es para mejorar, de entrada te interesa la lana, soy administrador y lo veo desde ese punto de vista, bueno también es el estar bien con la gente que te rodea, con tu equipo de trabajo, ahora estoy bien, pero en algún futuro está abierta esta posibilidad, ya me han ofrecido trabajo en otras empresas, por ejemplo compañeros de la universidad que trabajan, tiene buenos empleos, laboratorios Ciba, Lotería Nacional, Gobernación, en Televisa.

E: ¿Te ha ofrecido trabajo ahí?

F: Sí como analista, el puesto es Analista de Optimización de Recursos Humanos, hay un puesto similar en Mexicana de Aviación que es ahí donde se fueron mis anteriores supervisores, pero a ese puesto no le veo un gran futuro, por eso no lo acepte, pero bueno está abierta esta posibilidad. Pero bueno aquí ya tengo cuatro años, voy para cinco, dime que no he visto en cinco años.

E: Me gustaría hacer un breve recuento tu estuviste de agente 6 meses, es correcto:

F: Sí seis meses.

E: En supervisión, ¿cuánto tiempo estuviste?

F: Dos años y medio, después estuve en el área de calidad como analista, el puesto se llamaba ejecutivo de calidad, y de ahí fui promovido a líder de Proyecto. Para ocupar esa plaza estaban compitiendo 25 personas, hicimos exámenes y yo fui el afortunado, por que hay supervisores, dos personas que tienen más tiempo aquí pero no cuentan con estudios universitarios, y esa fue la pequeña o gran limitante para ser promovidos, y aquí por ejemplo a parte de una licenciatura te están pidiendo que seas bilingüe, por que vienen proyectos muy interesantes, donde la mayor parte de nuestros clientes son americanos.

E: ¿Tú manejas el inglés?

F: Actualmente no, te lo manejo solo un 30 o un 40 %, entre a estudiar pero te absorbe mucho tiempo el trabajo, supuestamente el horario es de 8 a 3 de la tarde pero, tu lo has visto, nunca sales a las tres, siempre hay algo que te hace quedarte.

E: ¿Qué es eso que te hace quedarte?

F: Es que tu lo has visto, te piden muchos reportes, los problemas de nómina. Para mí hay un problema en cuanto a como se lleva a cabo el trabajo administrativo de la gente, pero bueno ese es un estilo que ya tiene Teletech, y es muy difícil que lo pueda cambiar, se pueden sugerir algunos cambios para mejorar, pero de eso a que lo tomen en cuenta está difícil porque las cabezas son las que deciden y muchas veces te das cuenta de que hay

ordenes que te puedan afectar indirectamente el trabajo de tu equipo de trabajo. Esa es la pequeña gran diferencia, pero bueno se trata de sacar la chamba, todos estamos por eso, el trabajo es trabajo, y además lo que te permite es aprender cosas que te son desconocidas o te eran desconocidas. Algo que te sirve mucho a ti es que tratas con mucha gente, aprendes a trabajar bajo presión, por objetivos, siempre estas abierto al cambio.

E: Tu señalabas hace un momento que este trabajo te absorbe mucho ¿has dejado alguna vez de hacer cosas importantes para ti como cuestiones familiares, amigos, distracciones, etc., por cosas del trabajo?

F: Sí, por ejemplo antes de que terminara, yo entre aquí a Teletech cuando estaba cursando el primer trimestre en la licenciatura, obviamente el trabajo de agente implica que tienes un horario que respetar de 8:30 a 15:00 hrs. de lunes a sábado, después al subir de puesto tienes más responsabilidad, por ende tienes que cuidar que tu trabajo sea excelente, por que el reflejo de tu trabajo va a demostrar la capacidad y los alcances que puedas lograr como cabeza de grupo, como líder de un grupo. La asertividad es algo que tiene que tener muy en cuenta para alcanzar esos objetivos.

E: ¿Descuidaste la escuela en algún momento por tu trabajo?

F: Sí, bueno, no descuidar, simplemente tome menos materias de las que se debían cursar en un trimestre, al igual me atrase en mi tesis por mi trabajo, una tesis es un trabajo de campo, investigaciones, encuestas, y eso lleva tiempo que consumes en el trabajo, aunque si se logra, pero no para ahí, yo quiero estudiar una maestría, pero del quiero al poder, hay una gran diferencia, pero en un futuro, te estoy hablando un par de meses, tres meses, no más, por que dejar pasar el tiempo, lo que no quiero es caer en el conformismo, quiero una maestría o un doctorado, la competencia es fuerte, sin embargo, la experiencia a veces pesa más, simplemente aquí en la empresa tengo agentes titulados, que son eso solo agentes. En Teletech y en cualquier empresa tu puedes decir, si yo soy, esto, soy lo otro, soy licenciado, pero que sabes hacer, y es cuando muchas veces los puestos claves los tiene gentes que no tienen del todo una carrera, pero tienen toda la experiencia, los conocimientos y ha demostrado que tiene la capacidad. La carrera por mi no lo es todo, si te ayuda, por que es un soporte a futuro, pero si tu demuestras que tienes la capacidad de eso influye en que puedas o no ser promovido. Solo velo aquí en la empresa hay varios gerentes que no tienen una licenciatura.

E: ¿Cuánto tiempo llevas en el puesto de Líder de Proyecto?

F: Llevo uno, no, ya voy para dos, llevo un año cuatro meses.

E: Y ¿cuál es tu meta?

F: Mi meta es llegar mas arriba, siento que ya conozco todo lo que debe de conocer un Líder de Proyecto y voy por más.

E: ¿A que aspiras?

F: Creo que todo el mundo aspira a algo, parte de los supervisores aspiran un puesto similar al que yo tengo, es una escalerita, yo voy por un puesto como el que mi jefa tiene y de ahí para arriba, mi meta no es ser conformista, nunca he sido conformista, eso es no solamente en el ámbito laboral, si no en el familiar, en el aspecto sentimental, en el aspecto escuela, trabajo, y eso que no soy psicólogo, pero bueno también debes manejar parte de al psicología, para que puedas manipular a tu gente, de forma positiva, no para envolverlos, sino para venderles la idea a tu equipo de trabajo, si ellos están bien, yo voy a estar bien y todos vamos a estar bien, si ellos están mal todos vamos estar mal, es una cadena, lo que aquí pasa es que cada quien tiene que preocuparse por conservar su fuente de ingreso, su trabajo, por que haya fuera esta muy difícil, y más difícil aún es tener una continuidad en

una empresa, generalmente cuando tu tienes una inestabilidad laboral tu trabajo va a estar en la mira en los recortes, en donde quiera, y si así vas a estar de una empresa a otra no vas a poder tener un desarrollo laboral, al contrario de lo que pasa aquí en Teletech, aquí yo me considero más analista, analista de las cosas, yo en determinado momento puedo tomar una decisión para analizarlo después y decir la reguè, mejor le vamos a hacer de otra forma. Digamos que de forma directa estoy buscando un beneficio propio, pero de forma indirecta también estas buscando el beneficio de tu equipo de trabajo y de la gente que te rodea. Yo por ejemplo he promovido a 10 personas que ocupan ya un puesto administrativo dentro de lo que es la empresa y ese es mi equipo de trabajo.

F: ¿Qué te hace sentir esto de ser promotor de gente que trabaja contigo?

F: Bien, bien, por que a mí me ven como al maestro. Caso específico lo tienes con Rebeca, que hora tiene un puesto similar como el que yo tengo, y tiene que aprender como me costo a mí aprender, tiene que sufrir como sufrí yo hace algún tiempo, el chiste aquí es aprender, y soportar, bueno no soportar, aguantar la presión. Mucha gente no ha aguantado y han preferido dar las gracias, y buscarle por otro lado. Aquí el trabajo es siempre bajo presión, trabajas con gente joven, que no me considero como una abuelo, pero te ven como el jefe, primero debes tener presencia, imponer, imponer respeto pero de una forma no tan despota, que alguna vez yo he caído en eso, pero bueno me he dado cuenta de que he cometido muchos errores, y eso me ha servido para tratar de no ser así, tratar de que con mi gente, mi grupo este bien. La gerente ha tratado de hacer eso, aunque también te puede acarrear ciertos problemas con los chicos por que muchos se quieren pasar de listos y es entonces cuando hay que jalar el cinturón para que no se salgan del corral.

F: ¿Qué te ha dado Teletech?

F: Que me ha dado, me ha dado, ¿cómo que qué me ha dado?

F: Sí, que oportunidades o que decepciones te ha brindado.

F: A, en primer lugar me permitió continuar con los estudios de mi carrera, era un trabajo de medio tiempo, eso me ayudo muchísimo. Antes trabajar aquí yo trabajé en Bancomer de cajero, estuve en el área de autorización de tarjetas de crédito, trabajando medio tiempo, cuando estaba en el último año de prepa, ahí había una bolsa de trabajo solicitaban cajeros, fui nada más por ver que pescaba, me quede, me tuve que cortar la greña, por que yo traía el cabello largo, empecé a usar saco y corbata que me chocaba, bueno me sigue chocando, pero es parte del show. Ahí también aprendí muchas cosas, manejar dinero, manejar sistema, estados de cuenta, era una gran responsabilidad.

F: ¿Cuánto tiempo estuviste ahí?

F: Estuve como un año, y meses.

F: ¿Por qué dejaste ese trabajo?

F: A por que ahí también había medio tiempo, entraba a las 8:00 y salía a las 15:00 hrs, en lo que hacías el corte salía a las 15:30 y de ahí me iba a la prepa, ahí en prepa dos, de Río Churubusco, como me queda a diez minutos de donde yo vivo me ayudaba mucho. Trabajaba yo ahí en Bolívar y Venustiano Carranza, antes de que construyeran lo que es ahorita Coyoacan. Después de la crisis del 94 todos los bancos reestructuraron sus carteras vencidas hicieron, movimientos de personal e hicieron solo un turno eliminando el medio tiempo, y eso a mí no me convenía, por lo que tuve que buscar otro trabajo, opte por dar las gracias y todavía tengo muchos amigos ahí, uno de ellos que estubo conmigo en el mismo puesto ahora es Gerente de Sucursal, y gana aproximadamente \$25,000, si me hubiera quedado, el hubiera ni existe, pero si me hubiera quedado, estaría en un puesto similar si no es que más, y no es que yo me considere muy bueno, sino que haciendo un comparativo yo

era más bueno que él, en todo, el gana alrededor de \$25.000, más prestaciones, que bueno, no me quejo, tengo un título que el no lo tiene, tengo un ingreso que se supone es de medio tiempo, y me va bien.

E: ¿Cuánto ganas?

F: Cuanto gano, pues me va bien, gano varios miles de pesos a la quincena, y al mes ni te digo, por que aquí también nos pagan bonos, como se le paga a un supervisor, mi sueldo no te lo puedo decir, un supervisor aquí gana \$ 4,000 y fracción, esto nivel uno, hay supervisores nivel dos y nivel tres, después sigue el líder de proyecto, entonces saca cuentas. Se le paga más que a un supervisor, más del doble que a un supervisor. Y eso me permitido a mi tener un cochón, como para tener que dar ahorita el enganche de un departamento o de un terreno, ya tengo un auto que quiero cambiar por uno mas reciente, es un bochito, pero quiero cambiar por un Tsuru, o una Golf, y bueno lo que tiene Teletech es que aparte de aprender muchas cosas, ya he comprobado que puedes crecer en la empresa, pero te vuelvo a repetir, influyen mucho las "relaciones sociales", el roce que tengas tu con un director o con un gerente.

E: ¿Crees tu que si no existieran esas "relaciones sociales" pudiera alguien tener la oportunidad de otro puesto?

F: No, no creo, hay claves muy capaces, pero si no hay alguien que les de un empujoncito para promoverlos a esos puestos nada más no, te lo digo por que hay gente que entro igual que yo, que les llevo uno o dos meses y aún siguen siendo agentes, ahí te puedes dar cuenta de que no es tan fácil, aunque tengas la capacidad si no hay alguien que se de cuenta de que eres capaz, de que te jale a su grupo es muy difícil crecer solo, aquí y en cualquier lado, te lo puedo decir que era igual en Bancomer, con las experiencias de mis hermanos de mis amigos. Yo si en algún momento determinado cambio de empresa me voy a integrar a un equipo de trabajo ya formado, como con mis compañeros de la universidad que ahorita ya son profesionistas al igual que yo, conozco las empresas donde trabajan, me he estado involucrando para ver que tienen de malo y que de bueno, tiene cosas muy buenas.

E: ¿Qué más puedes agregar acerca de todo lo que te ha brindado Teletech?

F: A, pues amigos.

E: Si en determinado momento Francisco Franco se fuera de la empresa, ¿qué extrañarías de ella?

F: El ritmo de trabajo.

E: ¿Te gusta el ritmo de trabajo?

F: Si, te puedo presumir que estos cuatro años y cacho que llevo aquí no he pedido vacaciones, me he enfermado y no he faltado, soy responsable, y eso me ha servido para que los demás se den cuenta de que soy bueno, creo que lo saben, no solamente lo saben mis amigos sino por ejemplo el director de Operaciones, los gerentes. Halla arriba no sé si lo sepan però yo creo que si, yo he estado en juntas con los directores y pregunta que me hacen con respecto a la operación, todas las he contestado con argumentos validos, con pruebas, es decir, no respondo solo por no quedarme callado, toda respuesta tiene un respaldo y eso creo que para ellos vale mucho.

E: ¿Te sientes satisfecho con tu trabajo?

F: Aún no, creo que puedo dar más, hay limites y parte de esos limites me han enseñado, junto con lo de la escuela, con lo de mis trabajos, solo he tenido dos trabajos, Bancomer y este, y desde ahí estoy demostrando que me gusta la estabilidad, y eso todas las empresas lo ven de esa forma, por que el inter que hubo entre Bancomer y Teletech fue de solo 20

días aproximadamente, si termine el 25, 26 de junio del 96 y entre aquí el 16 de julio del mismo año. Y eso haya abajo me lo han dicho: "lo que buscamos de la persona que entra a esta empresa es la estabilidad laboral que tiene la persona", si tu tienes muchos empleos en un curriculum, y te lo digo por que también yo se de recursos humanos, y si yo tengo 5, 6, 7, 8 o 9 empresas en un periodo no mayor a dos años, que quiere decir, que no es una persona poco factible para que la contrates, por que es inestable, y si es inestable en un trabajo imagínate si lo contratas en esta empresa en vez de crear un beneficio va en contra de los intereses que tienes como empresa, y eso lo puedes ver aquí en este y en otros lados. Esto lo sé no solo por mis empleos sino por lo que me platican compañeros, por lo de mi servicio social, y otros amigos, muchos de ellos son agentes de ventas, están vendiendo créditos de seguros Inbursa, representantes de ventas, por que nunca se preocupan por aprender, se dedicaron únicamente a la escuela y cuando terminaron se dieron cuenta de que no van a contratar si no tienes experiencia.

E: ¿Qué significa o que valor tiene para ti tu trabajo?

F: Bueno pues tendría varios, uno de los primordiales es el que se ve reflejado en mi billetera, tu sabes que con dinero tienes poder y tienes la facilidad de moverte, no es porque sea materialista, pero siempre es bueno darse lujos. Pero mi trabajo me da también la posibilidad de crecer como persona, y de darme cuenta que tengo las habilidades para poder controlar gente, de sentirme satisfecho por que de alguna manera soy reconocido por esa misma gente, puedo ser para ellos un ejemplo a seguir.

E: Y bueno cambiando un poquito de tema, ¿vas a tomar tus vacaciones?

F: Si, ya me hacen falta, unos tres o cuatro días.

E: ¿Solamente tres o cuatro días?

F: Si, para arreglar lo de mi maestría, uno para hacer la solicitud, bueno ya tengo la solicitud, en enero se hacen los exámenes y si paso esos exámenes en febrero iniciaría la maestría, no tengo la fecha exacta, pero son dos horas diarias, hay dos horarios: de 5 a 7 y de 7 a 9, este último me quedaría de lujo, y UPIICSA me queda muy cerca, planeo hacerla en UPIICSA mi maestría en Finanzas, me queda a diez cuadras de donde yo vivo.

E: Por lo que escuché, tu tienes muchos planes, estas en tu trabajo, quieres seguir estudiando, pero en más de cuatro años nunca te has tomado unas vacaciones. ¿Qué es lo que hace que dejes a un lado ese tiempo personal que tan merecido te lo tienes por continuar trabajando incluso más tiempo del que deberías?

F: Buena pregunta; aquí la situación ha sido esta, y es algo curioso, por que cuando yo tenía ya planeadas mis vacaciones, una semana par irme a acapulquito, se me dio la oportunidad de crecer en la empresa y dije bueno pues me aguanto, y casualmente después quise tomar mis vacaciones a fin de año y surge otra vez la posibilidad de crecer, ni modo pues me aguanto y así me he ido, y así me la he pasado. Ahorita el hecho de delegar una responsabilidad como la que yo tengo a otra persona que no tiene la experiencia, y eso que mi pupila ya esta donde yo estoy, no es tan sencillo, tienes que elegir bien a esa persona que te va a apoyar, que sabes que te va a cuidar la espalda cuando tu no estés. Todos somos humanos pero si caes en la búsqueda de un beneficio personal, pues caes en ciertas actitudes que no van dentro de la ética profesional, entonces a mi me costo mucho trabajo elegir, y bueno creo que no me equivoque con Rebeca, como creo que tampoco se equivocó el que me eligió a mi; que ya el que era mi jefe y me eligió ya no esta, pero formamos buen equipo de trabajo, incluso con el que lo suplí, tan es así que bueno, el trabajo que se hace aquí se ve gratificado con los reconocimientos que se hacen halla arriba, y el hecho de que hablen bien de tu equipo de trabajo te va permitir crecer a ti como persona y también en el



ámbito profesional para que te visualicen para un puesto más elevado, obviamente si tu jefe es promovido a otra área o a otro puesto más arriba sería ilógico buscar otra persona cuando tienes alguien que le ha dado resultados. Así es como se trabaja en casi todas las empresas y así es como se ha trabajado aquí, desde que eres agente; alguien subió primero que yo, me jalo, después esta persona volvió a subir y me volvió a jalar, esa persona emigro a otra empresa y yo supli su lugar. Y las personas que estaban a mi lado vieron mi trabajo y me jalaron, y ahorita estoy aun paso de una gerencia, que es a lo que aspiran muchos. Pero eso solamente el tiempo lo determina, aquí hay muchas campañas que están en puerta, y ahí puede surgir una posibilidad.

E: ¿Te gustaría tal vez enterarte de que tus próximas vacaciones se te pudieran frustrar a causa de otro ascenso?

F: Posiblemente, pero no importa, no importa, mientras sea chamba, y además te acostumbras a ganar tu dinero. Mis papas me decían, oye, para que trabajas, pero yo decidí ganar mi propio dinero y lo voy a gastar como yo quiera, es eso, por que quizás es muy cansado trabajar, pero lo disfrutas cuando ves tus quincenas por que te puedes comprar algo, te puedes ir a divertir, si hay tiempo por su puesto, entonces vale la pena el sacrificio.

E: ¿Qué sacrificios has hecho por el trabajo?

F: Principalmente el poco tiempo que tienes para tu familia, tu pareja, tus amigos, o simplemente por ti mismo.

E: ¿Cuáles han sido los problemas más comunes que te encuentras en tu trabajo?

F: Ay, el lidiar con la gente, que me entiendan, aunque bueno creo que para ellos también ha de ser un poco complicado que me entiendan a mí. Son las dos caras de la moneda. Primero que te entiendan que es lo que quieres, en segundo ubicarlos, el conocerlos, el que te permitan elegir a tu equipo y no que te lo impongan, a mí no permitieron elegir un grupo de trabajo, a mí me asignaron un grupo de trabajo, y sobre el tengo que trabajar. Tu sabes que aquí nadie somos monedita de oro, les he de caer mal a muchos, como también les he de caer bien a muchos otros, pero eso es, no nada más soy yo, son todos, quizá de los ocho o nueve supervisores asignados pueda solamente confiar en cuatro o cinco, o dos o en uno quizá, sin embargo, si eres un equipo de trabajo no te queda más que apoyarlos aunque tu sepas que no te están apoyando, pero ya no va a quedar en ti, va a quedar en ellos, al final si logras convencerlos dentro de lo que se esta buscando pues vas a poder lograr algo.

E: ¿Cómo buscas las soluciones a estos inconvenientes?

F: Como es un trabajo bajo presión, tienes que buscar la solución ya, tu sabes como le haces, no se, no es tanto el reportar un problema, no es decir, paso esto, sino decir paso esto pero hice esto para solucionarlo. Aquí como en la vida es un proceso, se te van a presentar muchas trabas, pero el como pases esas trabas es lo que te va a permitir el éxito o el alcance de los objetivos y es lo que te va a ayudar a crecer.

E: ¿Qué has dejado atrás por estar en Teletelch?

F: Pues el cotarro con los compadres, mis amigos, mis cuates. Pero también ahí hay un comparativo, por ejemplo varios de ellos no tienen una carrera universitaria, no tienen un trabajo como el que yo tengo, y es más mi ego es muy grande tan así que yo te puedo decir, «sabes que, yo soy líder de proyecto, tengo a más de siete supervisores a mi cargo», no soy supervisor, soy jefe de supervisores, y eso quieras o no, es bueno. Que pueden pasar dos cosas, una que te sientes bien, pero otra donde dices vulgarmente, sabes que se le esta subiendo la espuma a tu chocolate, y esto te puede traer problemas. Eso me paso al principio, cuando ascendí de inicio a líder de proyecto y me sentía si como que mucha cosa, pero después entendí que no era por ahí el asunto. Hay que ponerse también del lado

humano de las cosas, y aceptar que si efectivamente tengo un puesto que me permite tomar decisiones, pero es una mayor responsabilidad, pero también es humano que te pongas los zapatos de tu gente, que cotorrees con ellos, que vayas a su despapaye. Aquí es pura gente joven, promedio de 25,26 27 años, hay gente mayor también, pero hay que aprender a ser compatible con todos. Con los chicos, a los chicos les gusta el cotorreo, pero hay tiempo para todo, hay tiempo para cotorrear, pero cuando se trata de trabajo saben que hay que trabajar, lo más importante es crear un buen ambiente de trabajo para que todos se sientan a gusto, y ser mucho más productivos. Creo que este es de los pocos proyectos que tienen un ambiente sano, hay problemas como en todo, pero no son tan graves como en otros proyectos, donde la gente de plano esta parada de pestañas. Me preocupa que a la gente se le pague bien, uno mete aclaraciones de pago, pero nunca se le va a dar gusto a la gente, te pelean hasta cinco pesos, diez pesos, diez centavos, incluidos supervisores, pero al final lo que trato de hacerles entender es que hay que tener disponibilidad, no es solamente lo económico, si a mi me piden referencias, esas personas que me piden horas extras, que me ponen peros, son las primeras que se van. Y es que si lo hago pero cuanto me vas a pagar, o si subo de supervisor, pero cuanto es. Para mi lo que me pagues, yo quiero aprender, si de ese lado voy a aprender muchas cosas adelante, creo que eso de la compensación económica viene después. Lo que si me molesta es que haya personas que ocupan aquí puestos clave que no saben ni papa de lo se trata el trabajo de telemarketing, eso ha pasado y tu lo puedes ver al nivel de dirección donde han pasado infinidad de directores y no por que sean malos, pero simplemente no conocen lo que es el telemarketing, y la gente capaz que tiene la empresa, pues han dejado ir a muchas personas, muy buenos elementos que ahorita están en otros telemarketings y que están creciendo y que están haciendo crecer a sus empresas, pero es gente que se formo en esta escuela. Teletech es como una escuela por que aquí aprendes muchas cosas que ahorita yo ya se, que muchos no saben, y que me puedo dar el lujo de decir que muchos no conocen lo que yo se. Si hay un problema yo se de que se trata, un X conflicto laboral se con quien acudir para que me auxilien, es la pequeña gran diferencia dentro de lo que es la operación. El conocer a los chicos, acuérdate que hay que ser psicólogo también, hay que conocer a los chicos y envolverlos para que puedan de alguna forma estar convencidos de lo que tú les dices, que te vean como tu puesto lo requiere, tu eres la cabeza de todos, y si desde la cabeza estamos mal, entonces no hay para donde.

E: Ya para finalizar, tú señalabas al principio de la entrevista que tu eras ya parte de ella, si ya no pudieras estar aquí, ¿que se quedaría de Francisco Franco?

F: Se quedarían mis amigos. Sabes, por el volumen de la gente que trabaja no es tan sencillo que la gente pueda notar tu ausencia, por que eres pieza clave, más no fundamental de la empresa, si te vas tú hay alguien que te supla. Todos nosotros somos materia reemplazable si tu quieres, o sea te vas tu pero buscan otro, aunque este otro no tenga la capacidad que tu tienes, pero bueno haya afuera eso no me preocupa, los conocidos que tienes fuera de esto en un determinado momento te pueden jalar y es ahí donde se refleja lo que has aprendido durante toda tu carrera, tus cuates profesionista son los que te pueden echar una mano, ósea no estas solo, tienes un ama con que moverte, por que trabajo si hay, el chiste es demostrar que puedes con ese trabajo.

“Segundo momento de la Entrevista”

Bien, después de las cordialidades necesarias para crear rapport se prosiguió a realizar un segundo momento de la entrevista con la finalidad de obtener datos recientes, pero también para contrastar estos últimos datos con los primeros.

E: Nos volvemos a ver después de casi dos años, ¿Cómo te ha ido en Teletech?

F: Pues muy bien, mejor que a otros, siempre he tenido surte en el trabajo, aunque no en el amor, bueno ese es otro tema. Pues soy de los pocos, o al menos de los que tu conociste que siguen aquí.

E: Hubo muchas bajas de personal verdad?

F: Pues sí bastante, la mayoría de los supervisores son nuevos, el único que queda de los tuyos es “el comandante”, y eso por que a él lo he estado reteniendo, por que si no desde cuando se hubiera “ido”, por que fíjate, ni Rebeca pudo salvarse.

E: ¿Cómo te sientes tú con eso?

F: ¿Con qué, con lo de Rebeca?

E: Pues incluyéndola, es decir, con este tipo de movimientos tan continuos, y más de compañeros tuyos.

F: Pues como quieres que me sienta, la verdad al principio se siente feo, pero después te das cuenta de que no tienes de otra, y terminas acostumbrándote a ver desfilar gente y más gente.

E: ¿Qué sientes de ser de esos que han permanecido?

F: Pues la verdad me siento muy afortunado, por que es mi trabajo, y es que después de tantos años terminas agarrándole cariño. Le he dado casi 7 años de mi vida, ¡siete de los mejores años! – en tono dramático y burlón– a esta empresa, y para muchos puede sonar a pocos años, pero la verdad es que cuesta mucho, no solo crecer con la empresa, sino permanecer con ella.

E: Tu hablas a cerca de que le has dado 6 de tus mejores años, y de que has crecido y permanecido junto con ella, ¿a qué te refieres con esto?

F: Pues es que es complicado explicarlo, yo vivo prácticamente aquí, bueno ahora ya es menos, por que la chamba ha disminuido, pero hace todavía un tiempo, yo estaba desde las 7:30 o 8:00 a.m. desayunaba y comía aquí, bueno todavía lo hago, y además de todo tenía que permanecer hasta en la noche a vigilar ambos turnos, a entregar resultados del día, tu te has de acordar que daban luego las 10 u 11 de la noche y yo tenía que estar, no se diga cuando es fin de mes y de quincena, hoy por hoy son los días mas pesados por la entrega de la nomina. Pero pese a todas las inconveniencias continuamos aquí, y eso me hace sentir tranquilo.

E: No es que dude de la capacidad que tú puedas tener, y no pretendo ser impertinente, pero tú hace un momento comentaste que “el comandante” sigue aquí por ti, ¿tu sigues aquí por ti?

F: Oye esa pregunta no se hace, pero te la voy a contestar, la respuesta es claro que sí, sígo aquí por mí, por mi trabajo, por mi esfuerzo, por mi carrera, no es fácil permanecer, y menos en una empresa de este tipo, tu lo sabes, pero creo que la gente que esta a tu alrededor se da cuenta de las capacidades que tienes y del empeño que pones en tu trabajo, y es por eso que te buscan y que te detienen, personas como Lalo que estuvieron desde un principio saben que yo no soy de los que se sientan a esperar ordenes, sino que buscas formas de solucionar los problemas, esa gente es la que ellos quieren, gente proactiva que

tenga iniciativa propia y que les de resultados, yo los he dado, y los resultados están en la permanencia, además por lo mismo que ellos conocen mi trabajo, se que me respaldan. Y aunque hay gente nueva que son mis jefes, tienen también el conocimiento de mi experiencia, saben de mi entrega, de mis ganas de chambear, y saben que tengo la experiencia para tener otro puesto.

E: Ahora que tocas este punto, ¿has recibido ofertas de asenso en estos últimos meses?

F: Mira la verdad es que si ha habido platicas respecto de un posible cambio, sin embargo, no se ha concretado nada, tengo la esperanza de que en este año se este concretando una Gerencia, este puesto que tenía Lety, bueno que ahora ya no es una gerencia, ahora ya cambio al nombre de BUM. Pero la verdad es que también estoy en este puesto muy cómodo. Con el nuevo cambio aunque tengo responsabilidades de Líder, la mayoría de mis actividades giran en torno al trabajo de Supervisor, y el horario la mayoría de las veces esta más tranquilo, a veces salgo temprano; a las cuatro cinco ya estoy desocupado, como hay ocasiones que salgo más tarde, pero no como antes. Además sigo recibiendo sueldo de Líder y con los aumentitos y bonos, la verdad no me quejo.

E: ¿A que te refieres con este nuevo cambio del que hablas?

F: A pues, ¿ya no te toco?, si, si te toco, pero ahora ya es mas marcado. No ves que ahora es el "Nuevo Teletech". Recuerdas que se inicio ahora en el 2001 esta nueva etapa, y ahora ya se concreto. No ves que ahora Teletech tiene su "Nueva Misión y Visión".

E: Si recuerdo un poco, ¿pero ahora si va en serio?

F: Claro, todos debemos de saber perfectamente cual es la Misión y la Visión, hacen que te lo aprendas; todos los agentes deben tener bien aprendidito esto por que luego pasan los jefes y se lo preguntan a los chavos, y si no lo tienen bien te regañan a ti.

E: Y a todo esto ¿Cuál es esa nueva misión y visión de la que hablas?

F: Pues mira, la Misión, hay te va... es ser la mejor empresa en el ramo, destacar de entre todas aquellas empresas que son la competencia para ser la única que de soluciones y respuestas reales a los clientes, es decir, ser la única solución para todos aquellos prospectos que buscan vender y promover sus productos o servicios. Y de aquí se desprende la Visión que habla precisamente de sobrepasar las necesidades del cliente, no solamente solucionar los problemas que te piden, sino rebasar sus expectativas, adelantarte a ellos darle alternativas para solucionar sus necesidades, pero también prever problemas y soluciones.

E: hace un momento hablaste de que el puesto de gerencia ya no se llama así, que se llama BUM, ¿a qué se refiere este cambio?

F: A bueno, es que ahora con la nueva dinámica de Teletech, la forma de hacer negocios según ellos, esta cambiando, el BUM, son las siglas de Business United Manager, es decir, Manager de la Unidad de Negocios, el cual ahora esta encargado precisamente de toda una unidad de campañas del mismo ramo, por ejemplo, el BUM de nuestra unidad se encarga de llevar a su cargo todos los servicios de todos los bancos a los que prestamos servicios, de Bancomer, de Citibank, de Serfin, y el debe de planear las estrategia para que todas estas unidades de negocios crezcan y permanezcan. La idea central de este cambio radica en que ahora cada unidad de negocios se independizará económicamente de las demás, por lo que cada una de ellas debe producir lo suficiente para su funcionamiento y su permanencia dentro de la empresa. Los empleados ahora deben entender que ellos son "dueños" de su propio negocio, por lo que sino producen, no hay ganancias y si no hay ganancias no hay sueldo.

E: Y ¿si han dado resultados estos cambios para la mejora de la empresa?

**F:** Pues ya sabrás, que en teoría suena muy bonito, aún no se pone del todo en practica, pero los cambios se están dando, aunque sigue habiendo muchos problemas internos que te limitan bastante, y como siempre en el área de operaciones resultamos ser los responsables, cuando la comunicación dentro de las áreas sigue fallando, sobre todo con logística, que ya sabrás que entorpece el trabajo. La mejoría se ha dado bastante en cuanto a la recolección se ha hecho por parte de los chicos, y como se les paga también por solicitud recuperada con los documentos, a ellos les conviene, pues eso les alienta para seguir. Por ejemplo, las aplicaciones de sus "innovadores" sistemas medio que se han implementado, ya vez el NICE, entre que las capacitaciones y todo lo demás apenas esta comenzando a implementarse en otras campañas, por que a los bancos no ha llegado, se supone que desde el mes pasado iba a estar, y según la promesa que en Marzo ya debe de estar en toda la empresa, posiblemente si, pero ya se tardaron.

**E:** ¿Y las capacitaciones a agentes como van?

**F:** Pues igual, ya sabes que son los supervisores las que las siguen dando, pero yo como tengo puesto de líder, aunque haga chamba de super, a mi no me tocan las capacitaciones, así que yo delego funciones, y los que se fletan esa chamba son los demás. Como ves.

**E:** ¿Y que otros cambios ha habido?

**F:** Pues de personal, hay muchos cambios, a cada rato corremos gente... ándale pues he, corremos, al rato me van acorrer a mi. No es cierto, hablando en serio ¿verdad? Pues mira en apariencia pareciera que muchos, pero en realidad es pan con lo mismo.

**E:** ¿Por qué dices eso?

**F:** Pues porque te quieren hacer creer que te van a dar las herramientas necesarias para solucionar los problemas de raíz y siempre es uno el que termina solucionando todo. Lo único es que sin han puesto más rigor en la selección de Recursos Humanos, por que ya se estaban pasando de lanza, no estaban mandando a cada cuate, que decías... Y como también nosotros nos estamos poniendo rigurosos con las entrevistas y la selección en piso, la verdad es que en eso si hemos mejorado. Anéxale a eso las capacitaciones que "damas", la verdad es que si están mejor preparados los chicos que antes. Lo malo para ellos es que los más veteranos no terminan de acostumbrarse a la uniformada.

**E:** Quisiera tocar en un momento este punto de lo de los uniformes, pero antes quisiera retomar otro punto. Tú comentas que ha habido mejoras en cuanto a la capacitación de los agentes, pero ¿que les ha ofrecido a ustedes la empresa?, es decir, ¿que brinda a los mandos medios estos cambios?

**F:** Pues mas chamba... bueno aparte... ¿qué brinda?, pues tus prestaciones que han ido mejorando, un pequeño aumentito de sueldo... Y bueno creo que si ha aportado en cuanto a los cursos que esta impartiendo el área de capacitación, pues ¿si te acuerdas?, a ti te tocaron de los primeros que se dieron, con eso de que ahora las capacitaciones de agente las damos nosotros, ellos se supone que se abocan a buscar buenos cursos para toda la plantilla operativa de supervisores, líderes, y gerentes también. A por que ahora también mandan a los jefes a cursos para saber manejar el estrés y no se desquiten con nosotros, pero creo que no les han funcionado eh. Y bueno a nosotros nos mandan a cada rato a cursos, algunos los dan la misma gente de capacitación de aquí, pero otros los imparten capacitadores externos, te dan tus constancias y todo, muchos de ellos tiene validez oficial, por cierto cursos que les salen en una buena lana.

**E:** ¿Qué tipo de cursos son?

**F:** Pues son de liderazgo, autoestima, manejo de grupos, coucheo, y algunos de jueguitos para desestresarnos y para desestresar a los chicos. A esto eso que eso si ha valido la pena,

por que mal que bien, es experiencia, y varios de ellos si te ayudan. De repente se sienten Miguel Ángel Cornejo y nos quieren unir al club de los optimistas, pero a veces funcionan.

E: Bueno y retomando el punto que comentabas hace rato ¿Cómo va lo del uniforme?

F: Pues ya toda la empresa se tiene que uniformar, en eso sí, se pusieron exigentes, pero como la gran mayoría de la gente es nueva, desde un principio saben que deben de hacerlo, y así ya no les queda de otra. Todavía hay dos que tres, de los viejos, que siguen quejándose, ahí tienes a Garibay, pero también no les queda de otra, muchos de ellos no arriesgan su chamba por el simple uniforme. Además ni están tan feos los uniformes, bueno hay dos que tres playeras amarillas de esas de mirame a... pero, no después te acostumbras a verlas.

E: Y ¿a los supervisores por fin los uniformaron?

F: Pues se supone, pero es menos estricto el asunto, a veces si te hacen vestirse de un color, cuando hay juntas importantes, o cosas así, o en ocasiones nada más por que sí, pero es menos, es de cualquier forma ropa de vestir: trajes, y en las mujeres sus conjuntos, pero tampoco están feos, como ellas los eligen, hasta eso no tiene mal gusto, y para nosotros esta bien por que como algunas usan falda, pues nos echamos un tacho de ojo.

E: Hace un rato lo dijiste de broma, pero ¿Qué harías si te corrieran?

F: No, no me corren.

E: Estas muy seguro de eso, ¿Por qué?

F: No mira, la verdad es que nunca me gusta pensar en eso, sin embargo, en este ambiente te ves en la necesidad de pensarlo muy seguido, varias veces me he sentido muy cerca de irme, pero afortunadamente aquí estoy. No me gusta pensar en eso.

E: Pero esta dentro de las posibilidades y eso tu lo sabes. No crees que es mejor estar preparado.

F: Puede ser, yo creo que si eso pasara tendría que ser por una razón muy fuerte, y si fuera si pues no me quedaría más que resignarme, si me dolería, por que imagínate más de 6 años aquí, haces tuyo tu trabajo, y tienes por el contrario esperanzas de seguir creciendo, sabes que puedes dar más y lo das, no dudo que un día suceda, la experiencia me ha dicho que no todo es justo, y la verdad en muchos aspectos esta empresa no es justa, sin más, aún siendo el mejor, llegan nuevos jefes con su gente y te echan, la verdad es que yo me he salvado, y de ser sincero me gustaría estar por más años aquí, aunque claro, si veo respuestas claras, por que aun no veo claro con lo del asenso. Pero por mientras tanto Teletech me da trabajo, me da un buen sueldo, me da alientos para seguir, por que me mantengo ocupado, te sientes importante. Hay mucha gente joven que entra y para la que eres un ejemplo, más para los chavos que van empezando, eres alguien que les puedes aportar experiencia, y por que no, un modelo a seguir.

E: ¿Te sientes exitoso?

F: Creo, que aún me falta mucho, pero hasta ahora me siento muy satisfecho con lo que he logrado.

E: ¿Qué es para ti el éxito?

F: El éxito es lo que tu quieras, son tus metas personales y hasta que tu no las logres entonces no te sientes del todo un exitoso. Para mí el éxito radica en lograr las aspiraciones personales, simplemente.

E: ¿Cuáles son tus aspiraciones?

F: Pues tengo muchas, son demasiadas...

E: ¿Aspiras a un asenso?

F: Entre tantas cosas... mi meta es ser feliz con mis logros, pero aún me falta, soy un chavo, ¿o no? La verdad es que aspiro a tantas cosas, pero fíjate que únicamente relacionadas con mi desarrollo profesional, por que de nada te sirve ser exitoso sino tienes con quien compartirlo... no importa ya estoy trabajando en eso...

E: ¿Qué otras metas te has trazado?

F: No se, es difícil poder abarcar toda tu vida en unas palabras, pero en general puedo decirte que lo único que busco es una estabilidad, tanto emocional como económica, y esa solo se logra trabajando y echándole ganas. La vida te pone los caminos, tu eliges por cual caminar y esta en tus manos recorrerlo todo o quedarte a la mitad... pues bueno, esto es todo, por que las obligaciones me llaman... espero que nos veamos pronto, pero no para que me entrevistes, sino para echarnos unas...

### Entrevista 2.

Esta entrevista fue realizada a un ex agente (CSR) que trabajo en la empresa hace aproximadamente 6 meses, y que después tuvo un asenso a supervisión en otra empresa del mismo ramo.

Nombre: Armando Gutiérrez.

Edad: 25 años.

Máximo grado de estudios: Pasante de la licenciatura en Administración de Empresas. Egresado del Centro Universitario Francés Hidalgo.

Estado Civil: soltero.

E: entrevistador

A: Armando

Una vez establecido el rapport adecuado se realizó la entrevista.

E: ¿Hace cuanto tiempo trabajaste en Teletech?

A: Hace 6 meses aproximadamente, mi último mes fue en septiembre.

E: ¿Cuánto tiempo laboraste en ella?

A: Exactamente, un año cuatro meses. Yo ingrese en mayo del 2001.

E: ¿Cómo fue que te enteraste de este trabajo?

A: Fue a través de un amigo de la universidad que entró a laborar, y duró poco tiempo, y me mencionó que era fácil entrar, en ese entonces necesitaba dinero por lo que decidí acudir, a ver que pasaba.

E: ¿Sabías de que se trataba el empleo?

A: Me menciono que era estar contestando teléfonos o hacer llamadas por teléfono, que era algo muy sencillo.

E: Tu señalas que estuviste 1 año cuatro meses, ¿cuál fue tu puesto dentro de la empresa?

A: Mi puesto fue de ASC (agente de servicio al cliente), que después le cambiaron a CSR (representante de servicio al cliente), posteriormente fungí un puesto comodín que estaba entre el supervisor y el CSR, y era Team lider.

E: ¿Qué diferencia hay en estos puestos?

A: Una primordial es que de Team no era obligatorio hacer ventas, sobre todo era cubrir las ausencias del supervisor puesto que como tenían que estar en juntas o capacitando frecuentemente alguien tenía que hacerse responsable del equipo, y el team líder tenía la responsabilidad de llevar el equipo y de tenerlo en control, entre otras cosas.

E: ¿Explicame eso de los equipos?

A: En la empresa existen varias campañas, cada campaña tiene su forma de agrupación, pero con respecto a los equipos no hay mucha variación, ya que a cada supervisor se le asignaba un grupo de CSRs, esto dependía de la capacidad de la campaña, podía haber campañas muy grandes que tenían 10 u 11 equipos por turno de aproximadamente 20 agentes, esto en realidad dependía de la estrategia de venta, pues al dividirlo en equipo había mayor competencia dentro de la campaña.

E: Bien esto de la competencia suena interesante, y quisiera abordarlo más a fondo, pero antes quiero que me expliques como es que fuiste team líder.

A: Yo creo que fue, por una parte suerte, y otra situación fue la química laboral que existía entre mi supervisora y yo. Yo tenía poco tiempo, tenía cuatro meses aproximadamente cuando tuve la oportunidad de empezar a fungir algunas funciones del team líder, de ser sincero que bueno que pude realizar otras funciones por que ya en ese tiempo el hecho de estar pegado al teléfono y vender hacia muy pesada la estancia en el trabajo.

E: ¿Qué hacía o cuales eran las actividades de un CSR?

A: Nosotros teníamos un horario de seis horas laborables, de las cuales únicamente nos daban 20 minutos de tiempo libre; 15 para comer un refrigerio, que era conocido como tiempo de break, y 5 para las necesidades fisiológicas, mejor conocido como tiempo de "personal", dentro del tiempo laborable nosotros teníamos que estar haciendo llamadas continuas, ya que la campaña era de outbound, es decir, llamadas de salida, mejor dicho donde el agente tenía que contactar al cliente; el tiempo entre cada llamada no debía pasar los 30 segundos, pues sino éramos penalizados, ya que había un control estricto de los tiempos de llamada; se nos exigían cuatro ventas diarias como mínimo, y se nos recompensaba dejándonos salir en el momento en el que se llegaban a 8 ventas. Dentro de cada llamada teníamos que cumplir con ciertos parámetros de calidad, como lo eran la presentación y despedida, personalizar al cliente, el hablar preciso y claro, brindar una explicación clara del servicio que estábamos ofreciendo, hacer manejo de objeciones que el cliente daba, hacer labor de venta y cierre de venta; por lo que con el tiempo si no mejorabas estos puntos por consecuencia tus ventas no eran las requeridas, y por lo mismo se creaba una tensión.

E: Tu señalas que vendían, pero ¿qué vendían, que productos ofrecían?

A: Estuve en varias campañas, pero eran del mismo servicio, las campañas eran de outbound y se ofrecían servicios de tarjetas de crédito, por ejemplo de Bancomer, de Citibank, de Banorte, etc., etc. La idea era que los clientes aceptaran llenar una solicitud con sus datos para ver si les aceptaban una línea de crédito. Una vez que el cliente daba todos los datos era considerado una venta, obviamente para el llenado de la solicitud cada banco exigía ciertos requisitos; teniendo así que desde el momento que contactábamos al cliente teníamos que prospectar si cumplía o no ciertos requisitos. Si los cumplía, entonces nos avocábamos a convencerlo de que obtuviera nuestro servicio.

E: ¿A que te refieres cuando hablas de nuestro servicio?

A: Menciono esto, por que a pesar de que yo sabía que trabajaba para Teletech, ellos mismos nos inculcaban que en la campaña que estuviéramos y el servicio que ofreciéramos,



lo hiciéramos como si fuéramos empleados o accionistas de esa empresa. En otras palabras nos enseñaban a ponernos la camiseta de esa campaña.

E: Y ¿tu llegaste hacerlo?

A: Pues es que aunque tu sabías que muchas veces lo que ofrecías no tenía todas las ventajas que le ofrecías al cliente, de tanto repetirlo uno acaba por convencerse de que tu discurso, pero eso no implicaba que estuviera convencido de que el producto que vendía efectivamente bueno. No es que tú quisieras, pero la misma rutina, el estar repitiendo diario el mismo discurso, te llevaba a pensar que así era. Sin embargo, no era siempre por que incluso uno mismo fuera de línea con el cliente decía: ¡en la que se metió! O ¡pobre! Si debías de ponértela por tu equipo de trabajo, por que de tus ventas comías, pero después se te pasaba. Aunque ocurría algo curioso, por que luego aunque no estuvieras trabajando se te pegaba tanto la forma de hablar que cuando yo contestaba el teléfono de la casa decía: ¡Bancomer buenas tardes! o algo por el estilo, luego me daba risa, pero si era algo molesto tener en tu cabeza todo el tiempo el discurso te tu campaña.

E: Bien, tú señalas por otra parte que estaban bajo cierta tensión, ¿cómo se generaba esta tensión?

A: Primordialmente era por la exigencia de cubrir las ventas, ya que si bien es cierto que se nos exigían cuatro ventas diarias, teníamos la oportunidad de recuperarnos en caso de que no vendiéramos esa cantidad. El pago de comisiones por estas ventas era quincenal, así que existía una tabulación donde se determinaban las cantidades de ventas y el valor de ellas, por ejemplo si yo hacía en una quince 50 ventas, estas serían pagadas a \$15.00 cada una, pero si hacía 30 se pagaban a \$5.00, y menos de 30 no se pagaban. Y bueno esto solamente era con respecto a las ventas pero la tensión también se generaba por el contacto con el cliente, ya que existía gran variedad de clientes, algunos de los cuales eran muy amables, tanto que te recordaban a la tierna abuelita, pero había otros que eran totalmente opuestos y que te recordaban no a tu abuelita sino a "tu madreita", además el supervisor te transmitía la presión que a él le imprimían porque como equipo teníamos que cubrir una cuota diaria, cuota que definía, quien era el mejor equipo. Pero además de lo anterior el constante monitoreo de la gente de calidad te hacía sentirte acechado todo el tiempo, por que no dejaban de grabarte, de calificarte, y de corregirte, y eso fastidiaba por que aunque su intención era ayudarte la forma de hacerlo te tenía siempre alerta o sea bajo tensión de estar pensando "hay ya me están monitoreando, seguro me a llamar la atención". Otra situación era el que tenías que estar siempre produciendo, ellos querían que no desperdiciaras ni un segundo, y que estuvieras llamada tras llamada, no podías estar haciéndote menos, además de que no podías rebasar tus tiempos. Como tenían forma de checar todos tus movimientos por pantalla y tus tiempos por sistema te sentías en algunas ocasiones como prisionero, por que si te tardabas segundos de más en tu personal o en el break te amonestaban, y también cuando tardabas más de 30 segundos en hacer la siguiente llamada.\* (nota a pie de página)

\* Bien, aunque en la entrevista no se especifica de manera exacta la forma como se manejaban los tiempo y las sanciones, describiré a continuación algo de esto, pues considero que es importante para entender ala forma de presionar al agente. Estas descripciones son de vivencias personales durante mi estancia en la empresa. Pues bien, cada agente tenía un sistema telefónico llamado Call Master, en el cual debían, en primer lugar firmarse; introducían algunas claves y su número de nomina, en base a esto es que se les pagaba su día, sino lo hacían no se les pagaba. Una vez firmados todos, a una misma hora, empezaba su día de trabajo. Sus actividades eran controladas por este mismo sistema, tenían un "auxiliar" o una clave para realizar cierta actividad. Un auxiliar para estar en llamadas, otro para tiempo libre (5 min.), otro para break o comida (15 min.), otro para retroalimentación (cuando era necesario, el tiempo era respaldado por los supervisores o por

Y bueno es que había muchas cosas: el estar sentado frente a la computadora por casi seis horas, para empezar te amolaba la vista, tenías que soportar el dolor de cabeza, y de oídos que se generaba por el tener las diademas, además tenía que trabajar 6 días incluyendo fines de semana. Estaba también la presión de vender, y vender, aunque yo por ventas no tenía problema, tuve la facilidad de vender, pero algunos de mis compañeros no la tenían así que me tenía que esforzar y hacer más ventas para cubrir la cuota grupal.

E: Tu hablas de una cuota grupal, ¿tiene que ver esto con la competencia a la que te referías hace un rato?

A: Sí, aunque debo aclararte que la competencia también existía dentro de mí, pues yo me fijaba metas aún superiores a las que se fijaban para los CSRs, y esto de la cuota grupal se manejaba para obtener una mayor producción, ya que dentro de la campaña existía un reconocimiento "moral" o económico para el equipo que obtenía más ventas. Esto hacía que te sintieras comprometido con el equipo y que aunque yo hubiera cubierto la cuota para retirarme, había ocasiones en las que me quedaba a hacer otras más. Esta competencia se daba en todos los ámbitos de la empresa, entre campañas, turnos, equipos, y entre compañeros de un mismo equipo, ya que había incentivos para los mejores vendedores de la campaña.

E: Retomando, lo de tu desarrollo dentro de la empresa, que diferencias puedes destacar entre los puestos que desempeñaste.

A: Para empezar, en el de Team líder veía más cercana la posibilidad de crecimiento, pues obtenía conocimientos de supervisión sin dejar de aplicar los de agente. Siendo team líder tenía un poco más de responsabilidad, pero dejaba de tener el peso de la presión que como CSR se tenía, disponía de más tiempo libre, otra situación es que no tenía que estar atado a un asiento ni a una diadema telefónica, además de que disponía del día de descanso en fin de semana y por lo mismo el ambiente de trabajo se hacía más placentero.

E: ¿Qué posibilidades había de tener crecimiento dentro de la empresa, y de que dependía?

A: Bueno como ya te mencione hace un rato, tuve la fortuna de ser rápidamente team líder, pero dentro de la empresa para hacer carrera la situación se resumía en "ser apadrinado", sino contabas con el apoyo de alguien de un mando mayor, era complicado que se te diera

la gente de calidad), había otro auxiliar para captura (dependía del número de ventas, 3 minutos por solicitud). Si no estaban en llamada el teléfono no podía estar en AVAIL, o tiempo muerto, debía de tener cualquiera de los auxiliares. El tiempo de AVAIL, entre llamada y llamada era de 30 segundos, si tenían más tiempo eran sancionados, al igual que si estaban en auxiliares incorrectos, o si se pasaban de su tiempo máximo para cada uno de ellos. Dado que este sistema se ejecutaba en computadora había forma de saber el auxiliar o el tiempo en llamada o AVAIL de todos y cada uno de los agentes, ya que en sistema aparece la nomina y la estación en la que se encontraban ubicados. La forma de sanción era, primero una llamada de atención por la gente de Command Center quienes podían comunicarse a su teléfono para advertirlo que la próxima era sanción, después por cada minuto o dos, que se pasaban en sus auxiliares, o por estar en AVAIL, mas de un minuto, les hacían firmar una sanción, a las nueve sanciones ameritaba una amonestación, a las tres amonestaciones eran bajas. Las amonestaciones podían ser incluso directas cuando ocurrían en una falta grave como faltarle el respeto a un superior o a los guardias de seguridad, a un cliente o por hacer ventas ficticias o ilegales. Había cámaras colocadas a lo largo de todas las estaciones, con ello los guardias vigilaban que no tuvieran alimentos dentro del área de trabajo, que no tuvieran material o objetos ajenos al trabajo, que no estuvieran parados, o que estuvieran haciendo desorden dentro del área de operaciones. La vigilancia era extrema. Las formas de evadir este tipo de presiones se daban cuando los agentes interactuaban con sus compañeros conversando y platicando de la cotidianidad de sus vidas, estas pláticas se realizaban cuando los agentes obtenían un poco de experiencia en el manejo de las estaciones, así que en los espacios de cada llamada o venta se iniciaban las pláticas, culminando estas en el break o hasta el término de labores, obteniendo con esto una amistad y reforzamiento de lazos afectivos.

ese nombramiento, afortunadamente tuve el apoyo de mi supervisor y de mi gerente de proyecto lo que propicio que estuviera contemplado para ser supervisor. Ahora bien, hablando de cada campaña se vuelve complicado ya que la empresa deja que en cada campaña se manejen en la forma como más les parezca, mientras sean productivos.

E: ¿Podrías aclararme un poco esto?

A: Es decir, había campañas donde para cada diez agentes había un supervisor, como había campañas donde el supervisor tenías solo a 4 personas, entonces las oportunidades eran complicadas por que dependían de la estructuración de cada campaña; además de que se exigían conocimientos, creatividad, disposición de tiempo y sobretodo mucha entrega.

E: ¿Y tu estabas dispuesto a entregarte?

A: Para ser sincero, mi estadia dentro de la empresa era únicamente para pagar deudas que yo tenía, así que al inicio lo único que me interesaba era obtener más dinero, estar el menor tiempo posible dentro de la empresa y convivir con mi familia, pero con el transcurso del tiempo el dinero dejo de ser tan importante como en un principio, mi familia paso a segundo término, y la empresa se volvió lo principal, así que en ese entonces si estaba dispuesto a entregarme.

E: ¿Y que significa para ti esto de entregarte?

A: Significa poner todo mi empeño, es decir, sacrificar relaciones sociales, tiempo familiar, tiempo personal y dedicarlo por completo a mi trabajo para ser así más productivo y tener éxito.

E: ¿Te sentías exitoso dentro de la empresa?

A: La verdad, si, pues tuve el empeño en un principio para alcanzar todas las metas que me fijaba, y al lograr esas metas me sentía satisfecho con migo mismo, posteriormente el reconocimiento que se me fue dando dentro de la empresa me hacía sentirme bien con migo mismo, completo productivo, independiente y exitoso.

E: Tú señalas que era una empresa con bastantes presiones y también mencionas que te sentías exitoso dentro de ella ¿qué es entonces lo que suplía esas presiones para que no perdieras esa sensación de éxito?

A: Primeramente el superar esas presiones y no dejarme llevar por ellas, me daba una sensación de satisfacción, el hecho de que mis compañeros y superiores reconocieran el valor de mi trabajo que eso mismo se viera reflejado en mi billetera; también el ambiente que existía dentro de mi equipo de trabajo pues la relación en momentos se asimilaba a una familia, pues todos nos apoyábamos y existía confianza: personalmente el hecho de sentirme productivo y de ser valorado por mis amigos hacia que la presión no existiera, y que no repercutiera en mi sensación de éxito.

E: En relación a esto, ¿qué significado tiene para ti tu trabajo?

A: Para mi significa aprendizaje o sea experiencia, realización personal, dinero, independencia, estabilidad y el sentirme productivo.

E: Hace un momento señalabas que estuviste en varias campañas, mencionado Bancomer, Citibank etc., ¿de que forma se dan esos movimientos o tu los solicitaste?

A: Bueno, el primer cambio que me hicieron fue el de Bancomer a Citibank, este cambio se dio supuestamente para protegernos pues en ese entonces Bancomer estaba a punto de salir de la empresa, pero eso quedo entre dicho "pues únicamente cambiaron a los mejores vendedores", por lo que algunos de ellos se vieron afectados en sus comisiones pues el producto de Citibank era más complicado de vender, sin embargo vendedores que no les fue bien en la primera quincena se quejaron y fueron regresados a Bancomer, por lo que al observar esta situación decidí solicitar un cambio a la campaña de Banorte, el cual me fue

otorgado a los quince días de solicitado; mi estancia en Citibank fue muy buena ya que en lo particular no me afecto en ventas y logre hacer buenas amistades; ya en Banorte se me dio la oportunidad de estar ligado a Bancomer en el área de recuperación, después regrese al staff y en pocos días obtuve el puesto de Team Lider; lo que vi dentro de la empresa es que te mueven a donde quieren mientras no seas productivo; es más cuando se van la campaña y en la empresa no tienen alguna otra que la supla, todo el personal nos vemos cubiertos por una gran inestabilidad, pues nadie sabe a donde vamos a trabajar, por lo que te llenas de temor.

E: ¿Consideras que Teletech brinda una estabilidad laboral para sus empleados?

A: Como te lo mencione antes, te la brinda si le funcionas, cuando no eres productivo o no funcionas no, simplemente te traen de una campaña a otra.

E: ¿Por qué decidiste terminar tu relación laboral con la empresa?

A: Fue muy difícil, fue una decisión que me costo unas cuantas noches de desvelo, pues tenia una disyuntiva ya que se me ofrecia un mejor puesto y sueldo en otra empresa; me fue muy complicado resolverme a favor del cambio; lo que determine que rescindiera mi relación laboral fue que no se me dio la oportunidad de ser supervisor dentro de Teletech y me fue muy complejo pues la relación que existia con mis compañeros y mi supervisor era estrecha, quizá eso fue lo que no me dejaba decidirme.

E: ¿Este otro puesto que señalas era para desempeñarte dentro del mismo ramo o era de otra índole?

A: El puesto que se me ofreció era de supervisor, y era dentro del mismo ramo de las telecomunicaciones, con la competencia, que tenia la idea de un mismo sistema de llamadas y ofreciendo incluso un servicio similar, es más el puesto me fue ofrecido por una de las personas que fue mi superior en Teletech, y que cambio de empresa por el crecimiento que se le ofreció.

E: ¿Y cómo te fue en esta otra empresa?

A: La verdad, no fue lo que yo esperaba, primero por que en la estancia no pude borrar el fantasma de mis compañeros y hasta de la propia empresa, Teletech. También por que no hubo el apoyo que se esperaba ya que nunca cumplieron sus promesas de crecimiento, de recursos humanos y tecnológicos y materiales, y que si en Teletech se apreciaba el hecho de que la gente no era tomada muy en cuenta, en Telmark esto era mucho más perceptible. En pocas palabras no habia ningún compromiso por parte de la empresa para con sus empleados.

E: ¿Y en Teletech si existía ese compromiso?

A: De ser honesto sí habia más compromiso, pues no tenias tantos problemas de pago como en Telmark, cobrabas en el día que te decían y no tenias que estar preguntando ¿ya nos habrán depositado? Además te daban mejores bonificaciones y reconocían más tu puntualidad y asistencia, por lo que de cierta forma te sentías mejor.

E: Bien, entonces, ¿tendrías algo que agradecerle a Teletech?

A: Sí, le agradezco la experiencia laboral, le agradezco la seguridad personal, las amistades que en ella encontré, concluyendo en un buen recuerdo, a pesar de que ahora que estoy afuera me doy cuenta de que en cierta parte me sentí utilizado y únicamente fui algo más...

E: ¿Por qué señalas esto?

A: Pues por todo lo que ya te he señalado, la verdad es que aunque sea una buena empresa, tiene una forma de hacerte sentir confundido, por una parte te dice y te hace creer que eres importante, por que sin tus ventas ni tu esfuerzo, no es lo mismo, te dicen que es por tu venta, por una venta tuya que se hace la diferencia entre el ganar o el perder, y entonces tu

te lo crees y das todo; te hacen sentir importante, pero solo mientras les funcionas, después te dicen que no quieren números que quieren calidad cuando ellos de orillan y te exigen que solo produzcas y produzcas. En fin yo creo que de todas las experiencias se aprende, tanto de las buenas como de las malas, y digamos que esta experiencia para mí ha sido buena, pero tampoco fue mi máximo, hay muchas cosas más afuera y de eso te das cuenta solo cuando ya no estas adentro...

### Entrevista 3.

Esta entrevista fue realizada a una ex supervisora, y digo ex por que en el momento en que se hizo, que fue hace aproximadamente 2 meses, ella tenía ya más de 3 meses de haber sido despedida. La entrevista fue realizada después de una comida en un restaurant por lo que fue una entrevista abierta y con poca rigidez.

Datos del entrevistado: Rebeca Winocur

Edad: 27 años

Título de Lic. en Derecho, egresada de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Puesto que ocupaba dentro de la empresa Supervisor y Lider de proyecto.

E: Entrevistador

W: Rebeca

Una vez establecido el rapport apropiado se prosiguió con la entrevista

E: ¿Cómo te va?

W: Pues bien.

E: ¿Cómo estas con lo de Teletech?

W: Pues digamos que vamos bien, terminando con la lata de la liquidación, por que ya sabrás que te tardan, y en lo que se llega a un acuerdo.

E: Y siempre ¿cómo acordaron?

W: Pues me fue bien, pero no es lo que en realidad me correspondía, sí me salieron bailando como \$10,000, pero de eso a nada. Y por fin fui apenas como hace un mes a firmar la renuncia, por que ya andaba queriéndome meter con demanda y todo, pero la verdad es que preferí evitarme la lata, y aunque es seguro que se gane, es perder como un año, en ir y venir. Y ya decidi, con el acuerdo al que llegamos, aceptarles la lana.

E: Y por que dices que se le gana.

W: Pues por que llevan las de perder, bastante gente les ha metido demandas y aunque se han tardado le han ganado, y luego no les conviene les va peor con todo lo de los sueldos caidos. No tienen forma de defenderse, con sus contratos fuera de ley, y con eso de que te hacen firmar desde el principio tu renuncia, son formas solo de presionarte y de que desesperes para que termines aceptando lo que ellos quieren. Veme terminaron dándome \$16,000 pesos más de los que me dijeron al principio, y es que te traen con que es su última oferta, cuando por ley tiene que darte lo que te corresponde, pero en fin, yo ya me lleve mi lana y que se hagan bolas.

E: ¿Y cuánto recibiste siempre?

**W:** Pues digamos que no me quejo, me lleve arriba de 30 y tantos mil pesos.

**E:** ¿Y ahorita estas trabajando?

**W:** Pues entre a Telmark luego, luego, pero está muy mal pagado, te están pagando un poco más de la mitad de lo que pagan en supervisión aquí en Teletech, y con sus promesas de aumento de sueldo termine por fastidiarme, luego no nos pagaban bien los sueldos, nos debían bonos y prácticamente las dos últimas quincenas, y no, yo no iba a trabajar gratis. La verdad es que no es por nada pero no se le compara a Teletech, en cuanto a tecnología, instalaciones, y ambiente de trabajo.

**E:** ¿Y extrañas Teletech?

**W:** La verdad es que sí, sí la extraño, ya me había acostumbrado a trabajar allí, ya conocía a la gente, y ¡sí, sí lo extraño!

**E:** ¿Si te dijeran que puedes regresar, regresarías?

**W:** Pues no lo sé, tal vez sí, pero no lo sé. De hecho cuando estuve con Adrian en Recursos Humanos, te dicen que te guardan en stand by, y que después te llaman, eso para no liquidarte, pero para saber si hay espacio o campañas, yo no quise, y ahora yo creo que solo es por orgullo, yo creo que no regresaría.

**E:** Podrías platicarme un poco acerca de tu entrada a Teletech y de tu desarrollo dentro de la empresa.

**W:** Pues mira, yo entre a Teletech hace 5 años casi exactos, entre un 18 de noviembre de 1997, tenía más o menos un año de que había iniciado el proyecto de Teletech en Reforma, y entre como ASC. Yo inicié en una campaña de Tuper Were donde había estaciones de in y de out bound, yo estuve un tiempo en llamadas de salida, pero después de dos meses estuve en in, allí en Toper estuve como 3 meses, después me cambiaron de campaña, me fui a Telmex que acababa de entrar, y estuve como 3 meses más como agente, luego estuve de team líder como un mes, fue cuando me enteré de que estaban solicitando gente para analistas de calidad, y como yo le sabía muy bien a la computadora, te pedían que manejaras muy bien excell, yo hice mi examen y enseguida y a los tres días me dijeron que sí me daban el puesto. Allí en calidad estuve aproximadamente 8 meses; como 5 meses apoyando apoyando la campaña de Ventel, por lo que no se me hizo complicado ya que contaba con toda la información de la campaña, y como 3 más en otra campaña que entro en aquel entonces, esta de Infovisión.

**E:** Haciendo un recuento, tenías entonces más de año y medio de experiencia allí.

**W:** Si hasta allí sí, por que después de ser analista de calidad fue que se hicieron muchos movimientos y despidieron a mucha gente, afortunadamente mi jefe, este Chucho, me jaló con él, él se fue un rato a logística y otro a sistemas, y vio la forma de que me acomodarán en un puesto de supervisión. Afortunadamente yo me llevaba bien con mucha gente, por que ya sabían de la experiencia que tenía dentro de Teletech. Fue entonces que hubo la oportunidad de estar en American Express en supervisión, y allí estuve aproximadamente 1 año. Fue allí donde conocí a Francisco el era supervisor de cablevisión pero en seguida lo pasaron a Amex, así que fue mi compañero de trabajo, aunque no por mucho, por que después de unos meses fue ascendido al puesto de líder de proyecto.

**E:** ¿Cuál fue tu experiencia como supervisora?

**W:** Fue una buena experiencia, a decir verdad fue el puesto donde más disfrutaba mi trabajo, pese a que es un puesto con mucha carga de trabajo, yo lo disfrutaba bastante. El trabajo con los chicos no se compara, por que se crea un ambiente de compañerismo muy padre. Imaginate, en tanto tiempo de contacto con ellos aprendes mucho, por que te encuentras no solo a gente joven, hay dos que tres señores que te sacan de repente canas

verdes, por que no les gusta tener un jefe más joven, y menos que sea mujer, a veces son muy conflictivos, sin embargo terminan por respetarte y agarrarte cariño. Y fíjate que curioso son en muchas ocasiones los señores los que se transforman en los buenos vendedores, son personas más comprometida con su trabajo por que ello no están con jueguitos de trabajos pasajeros, tiene una familia que mantener y por lo tanto le ponen más empeño y seriedad a su trabajo.

E: ¿Por que crees entonces que contraten mucha gente joven?

W: Mira, la gente es muy diferente y así como te encuentras chavos irresponsables, te encuentras también con gente que pone todo su empeño en su trabajo, son personas con mucha energía, con una carrera que inician y con deseos de crecer y de superarse, es más fácil que la empresa encuentre ahí a los futuros supervisores o de otras áreas, a que lo encuentre en una persona madura. Si tu te das cuenta el ambiente de juventud es lo que caracteriza a la empresa, y eso le da también un giro diferente por que te da la impresión de una empresa alegre, y es precisamente eso lo que facilita el ambiente de trabajo, la chispa, la alegría, de los chavos. Yo creo que el sistema sería diferente si no hubiera gente joven, por que no existiría tanta competencia, son ellos los que le dan esa fuerza de ir por más cada día y por ser mejores.

E: De todo esto que señalas hay varias cosas que quisiera rescatar, en primer lugar ¿quisiera que me explicarás un poco más acerca de este ambiente de compañerismo del que hablas?

W: A pues en realidad esto se deriva de lo que te comentaba, el ambiente radicaba básicamente en la juventud de la gente, estoy hablando de gente desde 18, 19 años a los 25 o 26 promedio, con algunos mucho más grandes, pero en realidad la gran mayoría gente joven, con entusiasmo. Se daba un ambiente familiar, normalmente los supervisores, y más si éramos mujeres adoptábamos un papel muy maternal, los agentes eran como los hijos, y de echo se hablaba de ellos como "mis chicos", había alguien a quien le tenías más confianza, el team líder, que se convertía como en el hermano mayor. Entre ellos, si se generaba un ambiente de trabajo adecuado se sentía una relación de hermandad.

Como equipo teníamos la obligación de procurar ganarles a los demás. Y normalmente, al menos por mi parte, pero podría decirse que casi en todos los staffs había esa competencia, cada equipo luchaba por ganarle a los demás, y eso generaba que entre ellos se ayudaran, claro igual había gente que era envidiosa y que en vez de ayudar, empeoraba, pero eran los menores casos.\* (nota al pie de página)

E: Esto que tu señalas era entre compañeros de un mismo equipo, que sucedía con los de otros equipos o con los supervisores, ¿también había el mismo compañerismo?

▲ De acuerdo a la propia experiencia creo conveniente hacer algunas especificaciones al respecto del compañerismo. Este se daba dentro de casi todos los equipos, aunque había las excepciones, donde la competencia era tan fuerte que incluso dentro del mismo grupo la competencia era insana. En general existía un gran compañerismo: cada agente buscaban en un primer momento lograr las metas fijadas por la campaña, primeramente cumpliendo los objetivos personales, para posteriormente ayudar a alguno de los compañeros a quien necesitara ventas, claro que no siempre era así, había compañeros que ayudaban al equipo pero sus ventas eran para él, había momentos en los que salían por parejas al break, y a muchos les gustaba salir una vez que cumplían sus metas, en esos momentos si se ayudaban para salir acompañados. En otros momentos se ayudaban prestándose las y después se la recuperaban, ya que como tenían el tabulador de ventas para comisiones faltaban solo unas cuantas para llegar. Dentro de los espacios existían, había una buena comunicación entre los compañeros, como la mayoría eran jóvenes el ambiente se impregnaba de esa chispa juvenil y agradable, así que por lo regular entre ellos la cosa era alivianada, cada quien tenía a sus amigos, pero todos buscaban el fin principal ser el equipo número uno.

**W:** Pues normalmente se daba más entre compañeros del mismo staff, por que como luego los concursos eran grupales, generalmente la idea era ganarle al otro, pero fíjate que a veces si se ayudaban los de otros equipos por que como muchos de diferentes equipos eran amigos, luego les gustaba salir juntos a break, y en ocasiones se ayudaban, se prestaban ventas, y luego se las reponian.

**E:** ¿Y entre supervisores?

**W:** Pues a veces si había compañerismo, y no tanto en cuanto a ventas, por que en realidad en eso la competencia era fuerte, cada uno velaba para su propio santo, incluso tu sabes que no siempre podías llevarte bien con todos, algunos supervisores eran muy especiales, y luego en vez de ayudarse se tiraban uno al otro, buscaban la forma de que el otro quedara mal, y como muchas veces los bonos estaban de por medio, cada uno buscaba la forma de ser el mejor. Mira yo te puedo decir en particular lo que sentía, y creo que tu lo puedes compartir, había mucha hipocresía, de frente era el ¡hola! ¡no te preocupes!, pero por detrás hasta con los agentes hablaban mal de ti, pero eso era lo de menos yo me abocaba a hacer mi trabajo, y mientras no se metieran con migo yo no me metía con ellos.

Sin embargo fíjate que a veces éramos convenientes, y había ocasiones en las que si nos ayudábamos, sobretudo cuando de trataba de reclamar nuestros derechos, ya que en ocasiones los cambios que se hacían generaban que a los supervisores nos cargaran la mano, y era en esos momento cuando "nos uniamos".

**E:** Bien Rebeca, pasando a otro punto que quería tocar, tu señalabas que la empresa podía obtener a sus futuros líderes o supervisores de la gente joven. ¿consideras que dentro de la empresa hay verdaderas oportunidades de crecimiento?

**W:** Pues creo que si, sino hubiera yo no hubiera tenido ninguna oportunidad de ascender. Son los agentes que de verdad desean superarse los que pueden tener esas oportunidades. La empresa quiere gente preparada, por que hay varias áreas donde uno podría desarrollarse, no solo esta el área de operaciones, esta calidad, sistemas, telefonía, recursos humanos, capacitación, y de acuerdo al perfil de cada agente pude tener la oportunidad de crecer. Es obvio que no toda la gente puede tener asenso, pero si algunos.

**E:** ¿Qué porcentaje crees tu que tiene estas oportunidades?

**W:** Hay, no se, yo creo que de cada 25 agentes, uno puede desarrollarse.

**E:** ¿Y de que crees tu que dependa eso?

**W:** Pues del empeño, las ganas y la iniciativa que ellos puedan tener.

**E:** ¿Crees tu que es necesario contar con alguien para que te ayude?

**W:** Bueno, pues si, por que hay mucha gente que tiene mucho talento, que son excelentes vendedores, pero a veces son muy serios, les hace falta carisma y casi no le hablan a nadie, y muchas veces es necesario que te llesves bien con los jefes, por que ellos detectan tu chispa, y muchas veces si es necesario. Mas bien yo diría que casi siempre, por que ahora que lo señalas la gran mayoría de los que ascendimos a supervisión fue por que estábamos respaldados por nuestro supervisor, generalmente se da que el team lider se queda en su puesto cuando deja al equipo, el es quien lo supl, u otras veces en mi caso, te apoyan par que puedas tener cambios de áreas. Pero si es indispensable que la persona tenga habilidades, que tenga liderazgo, por que por mucho que tu quieras ayudar a alguien, es importante que tenga un perfil adecuado para el puesto.

**E:** Bien retomando tu caso ¿Cuáles eran tus responsabilidades como supervisor?

**W:** Pues te encargas de muchas cosas: de motivara tu gente, de crear un ambiente adecuado para que se de la competencia sana, de procurarles a tus agentes todas las herramientas para que realicen su trabajo lo mejor que puedan, desde popotes, esponjas, hasta sistema y



telefonía, debes de retroalimentarlos para que mejoren en su trabajo, mas cuando la gente es nueva, es un trabajo constante de monitoreo y retroalimentación. Ahora con los cambios que hubo teníamos que dar también las capacitaciones de producto y de inducción, así como entrevistas de selección y los rol plays. Tenías que estar al pendiente del as ventas de cada uno, darles seguimiento por que luego hay clientes especiales a los que debías darles atención especializada. Además debías llevar cuentas clara de ventas por agentes por que de esos reportes dependía el pago de sus comisiones, y éramos nosotros los que nos encargábamos de reportar sus ventas para esos pagos Pero también debías de estar al tanto de los cambios de información. Y además debíamos estar haciendo reportes continuos que nos pedían, de tiempos, de ventas, de asistencias, y demás. No conformes con esos debíamos responsabilizarnos de la captura correcta de datos en las solicitudes, de enviar a imprimir, en fin, eran muchas actividades, todo el día te la pasabas parada checando, validando ventas, o trabajando en la computadora en los ratos que no tenías que validar. Era un ritmo de trabajo bastante apresurado.

E: ¿Y a ti te gustaba ese ritmo de trabajo?

W: Pues por una parte si, por que el día se te pasaba rapidísimo, no me alcanzaba para hacer todo lo que tenía hacer. Pero si era bastante desgastante, por que además de todo lo que tenías que hacer, estaban las presiones de tu jefe, a quien también presionaban, y se la pasaban exigiendo números, y resultados cuando no te proporcionaban las herramientas necesarias, había problemas en el sistema, en telefonía, en las bases de datos. Además fíjate que la presión que te ejercen es bien complicada, por que se la pasan amenazándote toda la vida de que te van a correr. Al principio si te espantan y te hacen trabajar y levantarte, pero después de un tiempo te genera enojo y a veces ya quisieras irte para que te dejen de estar fregando.

E: Ahora que señalas esto, ¿eran frecuentes estas ideas de irte y que era lo que generaba esa idea?

W: Pues a veces si pensaba en renunciar, sin embargo me detenía el orgullo, por que después de todo no les iba a dar el gusto, ellos te presionaban para que eso sucediera, cuando ya no querían gente lo que hacían era fastidiarla para evitarse la liquidación por haberlos corrido, o por habernos corrido, quieren ser mas listos y finiquitarte solamente.

E: ¿Era agradable trabajar en este ambiente de presiones?

W: Pues no, era bastante desgastante, pero no te quedaba de otra, después de un tiempo terminas por acostumbrarte y por tomar todo con más calma, es difícil por que es una presión constante, pero por otra parte te ayuda, adquieres la experiencia y las habilidades para resolver problemas, y para formarte carácter.

E: ¿De qué forma es que se manifestaba el desgaste al que haces referencia?

W: Pues era un desgaste mas bien emocional, donde había cambios drásticos de cambio de animo, había ocasiones en que creíamos que la campaña estaba muy bien, y de repente se hacían juntas y nos informaban de lo "pésimo" que según ellos estábamos haciendo el trabajo. Querían que toda la vida los resultados fueran perfectos cuando ellos no te daban las herramientas, además eran ventas y como en todo este tipo de negocios hay temporadas altas y bajas, pero ellos no lo entendían y no les importaba. Quien sabe era una sensación muy rara, por que en un momento te hacían sentir triunfador, y en el siguiente un perdedor, y no solo a ti, sino a todos tus agentes, que a veces no les era realmente reconocido su esfuerzo. Éra de repente un poco contradictorio, por que te pedían ventas números, y resultados, sin interesarles como, pero también te pedían calidad, en lugar de cantidad. A los chavos les pedían una cuota de 4 ventas diarias, eso indicaba que eran buenos, pero no

podían evitarse las comparaciones con los que hacían 8 ventas y entonces ya no eran tan buenos.

E: ¿Había alguna otra cosa que te molestara de tu trabajo?

W: Pues yo creo que había varias, la presión por llegar a las metas era muy desgastante, te exigían demasiado tiempo para la empresa, sin embargo creo que eso también era una exigencia personal, por que además de que ellos te exigían tiempo extra para capacitaciones, cursos, etc., uno se quedaba más tiempo para hacer excelente tu trabajo. Particularmente había algo que no termino de agradarme que fue la relación entre supervisores que era muy engañosa, se suponía que debíamos ser mas compañeros, por que a veces se requería que estuviéramos unidos, pero termine por acostumbrarme e incluso a ser también hipócrita, terminas viendo por ti, sin darle importancia a los demás. Pero fíjate que eso no era culpa de nosotros, sino que la misma empresa generaba que se diera esa competencia tan insana. Era su forma de hacer las cosas, siempre competencia, que te hacían sentir mal el día que no hacías lo que ellos te pedían, en varias ocasiones me llegue a sentir deprimida por que te hacen ver que tu esfuerzo no sirvió de nada.

E: ¿Había algo en particular, que te agradara de tu trabajo?

W: Pues varias cosas, me agradaba la experiencia que adquiría cada día, pero principalmente me agradaba trabajar con la gente, el ambiente de trabajo que había, era un ambiente muy fraternal, éramos como una familia, donde aunque cada quien tenía sus objetivos, también existía esa unión para llegar a metas comunes. Es curiosos pero aunque la gente se rotaba, la gente que tenías en ese momento a tu cargo se comprometía en verdad con lo que hacías, cuando de verdad se lo proponían lográbamos sin problemas nuestros objetivos. La gran mayoría de mis gentes tenían una edad promedio a la mía por lo que los lazos eran más estrechos, logre hacer varias amistades.

E: Bien hace un momento señalaste que en momentos te hacían sentir triunfadora, ¿Qué implicaba esta sensación de triunfo o por que te sentías triunfadora?

W: Pues por que en muchas ocasiones eres reconocida por la empresa, te hacen saber que eres bueno en tu trabajo, que estas cumpliendo con los objetivos, que tienes las habilidades para poder seguir creciendo dentro de la empresa. Incluso te dan la oportunidad de hacerlo, pero al menos yo no me senti del todo satisfecha con ese otro asenso.

E: ¿A qué asenso te refieres?

W: Después de los dos años aproximados que estuve en supervisión tuve un asenso a líder de proyecto, fue cuando entro Time Life Music, que requirieron un líder más para el turno de la mañana. Francisco y Blanquita en ese entonces me propusieron a mí, fui a hacer exámenes y todo y me quede. Pero ya ves que no fue mucho tiempo el que duro ese puesto habrán sido unos 5 meses, por que ya después eliminaron ese puesto y continué con el de supervisión, de echo hasta los últimos días mis actividades eran de supervisora. La ventaja es que mi sueldo no me lo pudieron bajar y yo termine en la empresa ganando un sueldo de líder, yo creo que por eso me corrieron por que gastaban mucho en mí.

E: ¿Entonces no te agrado ser líder?

W: Por supuesto que sí, de hecho yo estaba esperando desde hace ya bastante tiempo un asenso, me agrado por que fue un reto para mí, pude demostrarme a mí y a la empresa que podía hacer otras cosas, que podía poner en practica muchos de mis conocimientos. Fue un reto muy importante en mi vida, sin embargo, la forma en la que se dio fue tan rápida, que su planeación no fue la adecuad, por lo que yo termine pagando el pato pues fue un asenso fugaz. La bronca fue que nuevamente como supervisor, yo tenía un sueldo más alto, por lo que me exigían más que a los demás supervisores, me cargaban de trabajo extra y por

supuesto que no me podía negar. Podría decirte que el poco tiempo que estuve en le puesto fue agradable sin embargo, yo esperaba más, mis expectativas eran el seguir creciendo, pero después de eso me decepeone un poco de la empresa y de la gente que estuvo encargada del ascenso.

E: ¿Estaba dentro de tus expectativas trabajar aquí y llegar a donde llegaste?

W: Pues la verdad es que yo no esperaba trabajar aquí mucho tiempo, cuando yo entre estaba estudiando la carrera, y la idea de entrar aquí fue para solventar mis gastos. Sin embargo, con el paso del tiempo fui encontrando oportunidades de crecimiento y me quede allí más tiempo del que había pensado. De hecho mi idea era trabajar hasta que me titulara y después buscar algo de mi carrera, pero después es difícil dejar tu trabajo teniendo ya un sueldo, aunque no sea dentro del área de tu profesión. De cualquier forma es experiencia, y lo ves por ese lado, por que aunque pienses en reiteradas ocasiones que ¡ya me voy a salir!, piensas que es una experiencia de la cual estas aprendiendo. Y después es difícil salirte, te enamoras de tu trabajo, y tienes además miedo de dejarlo por las pocas probabilidades de que puedas encontrar otros trabajos, no le ves ningún sentido sabiendo que tienes algo seguro.

E: ¿Y tu te sentías segura? ¿Consideraste la posibilidad de pensar en Teletech como parte de tu futuro?

W: Pues en algún momento si, pues aunque te amenazaba con despedirte, también sentías cierta seguridad por que crees que tu experiencia y tu trabajo te respaldan. Te has salvado tantas veces de ser despedida que crees que lo vas a seguir haciendo, y el día que te dicen adiós ese día no sabes que hacer.

E: ¿Qué paso el día que te dijeron "adiós"?

W: pues es que en ese momento no sabes que pensar, te vienen a la cabeza tantas cosas, maldices por una parte, pero por la otra dices de manera orgullosa, ¡que bueno!, y te la quitas con la idea de que ya no querías estar allí, aunque por dentro es solo una manera de tranquilizarte para no sentirte tan mal. Es en realidad una experiencia bastante fea, por que no fue un mes o dos, fueron años, años que le diste a la empresa, a veces tenía que quedarme hasta la una de la mañana trabajando por sacar el trabajo, por que vieran que era comprometida, y ellos ni en cuenta. Después te das cuenta de que no te valoraban como en realidad creías, por que puedes ser suplido en cualquier momento. Te vas y no pasa nada, la empresa sigue, con tigo o sin ti.

E: Ahora ¿estas trabajando?

W: Ahorita ya no.

E: Y piensas buscar trabajo de tu carrera o buscaras en el ramo del telemarketing.

W: la verdad es que pensé en alejarme un poco de este rollo, pero toda mi experiencia la tengo allí, la verdad es que no se, quisiera ejercer mi carrera, la verdad es que es una carrera que a mi me gusta mucho. De cualquier forma creo que mi experiencia aquí me ha servido para desarrollar habilidades y aptitudes que en cualquier carrera te sirven; el manejo de grupos, el contacto con la gente, las capacitaciones, te sirven para desenvolverte. Yo creo que voy a buscar suerte y tratar de buscar algo en el Derecho, pero si veo que no hay mucha oportunidad voy a obtener que buscar en este rollo, en realidad he dejado un par de solicitudes en las competencias de Teletech, pero ya no en Telmark, eso si tenlo por seguro. Lo que si es que no quiero quedarme tanto tiempo sin trabajo, a parte de que el dinero no me va a durar mucho.

E: hay algo que podrías agradecerle a Teletech.

**W:** Pues la experiencia que me dio, el aprender a trabajar bajo presión, creo que cualquier otro trabajo, por presionante que sea, no se le va a comparar a lo que era Teletech. La tolerancia que me dieron ante la frustración, la fortaleza para poder soportar el desfile de gente que era "lanzada" y a la cual le agarrabas cariño.

Pero yo creo que lo más rescatable es como te dije hace rato, la gente que conoces, el ambiente de compañerismo que te rodea, las fiestas y el relajo que echabas con tus agentes y con algunos compañeros supervisores.

**E:** Para terminar, si pudieras expresar en unas cuantas palabras, el significado o el valor que ha tenido par ti el trabajo que has realizado o mejor dicho que realizaste, que dirías.

**W:** pues creo que una primer momento debo de darle un valor económico en la medida que me brindo la posibilidad de obtener un buen sueldo que me daba la posibilidad de satisfacer mis necesidades, tanto elementales como secundarias, desde darme de comer, hasta comprarme cosas materiales. Por otra parte ha significado un reto enorme, pues me ha dado la oportunidad de crecimiento personal y profesional, te sientes bien de saber que muchas gentes te respetaban, te admiraban y te reconocían como alguien con conocimientos. Este trabajo me dio la oportunidad de adquirir experiencia laboral, de alguna manera es currículo. Pero por otra parte signifíco compañerismo y amistad. Si tuviera que describirlo en unas cuantas palabras diría eso: reto, crecimiento, experiencia, y amistad.

#### Entrevista 4.

Esta entrevista fue realizada aun Agente de ventas que en su trayectoria como vendedor fue destacado. Le fue ofrecido un cambio de campaña, en donde aunque sigue como ASC percibirá un sueldo mayor incluso al de un supervisor de operaciones y laborando menos horas, y solo algunos fines de semana. Esta campaña requiere gente bilingüe, y por esta simple razón el sueldo aumenta al doble de lo que ellos estaban percibiendo. La primera razón por la que se decidió entrevistarlo por su reconocida trayectoria dentro de la empresa. La segunda fue por que se observaba en él un gran anhelo y una aspiración de crecimiento que nunca se le fue otorgada, situación que en él generaba cierto descontento para con la empresa. Dado que hubo algunos problemas con la grabadora solo se logro gravar una parte de la entrevista, de cualquier forma lo demás se pudo rescatar a través de notas a papel. La *letra cursiva* hace referencia a palabras que de manera textual se tomaron a papel. Esta entrevista se hizo también hace aproximadamente dos años, por lo que se él seguía trabajando hasta hace como medio año en esta última campaña.

Nombre: Manuel Santoyo.

Edad: 22 años.

Grado de estudios: 4to semestre de la carrera de Biología.

Anteriormente el trabajaba en una Pizzeria como repartidor, percibía aquí un sueldo aproximado a más de \$1000 quincenales, que en aquel entonces era muy buen dinero, señala. Sin embargo, le absorbía mucho tiempo y era un poco pesado y arriesgado, más en las noches, pues se arriesgaba a asaltos y "madrizas", además el ambiente de trabajo

comenzó a desagradarle, ya que entre los mismos compañeros se "tiraban mala onda". Por eso decidió salirse.

Se enteró de Teletech por un amigo que antes trabajaba ahí. Fue presente su solicitud, y sus demás documentos (fotocopia de cota de nacimiento y comprobante de estudios de bachillerato terminado) presentó un examen de ortografía y otras pequeñas pruebas de role play. Desde un principio fueron advertidos todos los que solicitaban el empleo que no todos se quedarían, a él le asombro la cantidad de personas que estaban ahí, eran como 30 personas en una salita, que ahora señala "ya es salata", señala él. En ese primer intento no se quedó puesto que reprobó el examen de ortografía. Después de un mes volvió a presentar nuevamente las evaluaciones y en esta ocasión si fue aceptado.

Cuando entro a operaciones entro uno de los mejores equipos, "yo entre y no conocía a nadie, llegué y me senté en el último rincón, hacía al principio una o dos ventas, nunca me fui con cero ventas, pero todos los del equipo hacían tres, cuatro, cinco, o más... A mí Facundo (su supervisor) me dijo, << ya te diste cuenta de que todos aquí venden, y si tu no funcionas te vas>>...la regla ahí era vender".

"Ese sistema en un principio me espanto, por que si no demuestras que eres bueno, simplemente te vas. Facundo no era del que presionaba como con otros equipos, por que la presión se daba sola... tu veías a uno, dos tres cabrones que llevaban 6 y 7 ventas, el de al lado tenía que apurarse para no quedarse abajo del compañero... Yo me acuerdo que Pedro Cordoba era el primer lugar en ventas de es equipo, y para la segunda quincena de que yo entre lo rebasé, yo era ya el primer lugar... de repente Facundo les dijo, chinguenle por que ya les quitaron el trono, y como yo no hablaba con nadie, y solo llegaba a hacer mi trabajo, nadie me conocía, hasta que Facundo les dijo que yo tenía el primer lugar. Entonces la competencia fue con migo, y era mayor entre todo el equipo... Yo me acuerdo que los demás supervisores tenían que estar presionando a sus agente para que vendieran y llegaran a su meta que en aquel entonces subió a cuatro, y en este equipo no, la competencia se generaba sola, la creábamos los mismos agentes, sin la necesidad de la presión de Facundo."

Manuel señala que esa competencia le agradaba hasta cierto punto, ya que "hacía que no fueras conformista, hacía que fueras por más cada día. Descubrí ahí que yo era un vendedor nato, no me costaba trabajo vender, y además me gustaba hacerlo... el encontrarte con cliente que te ponía trabas para tramitar su tarjeta era el verdadero trabajo, era el echarle el choro y convencerlo de que el producto o servicio que le estabas ofreciendo era el mejor, aunque tu supieras que no era así, pero cuando tu te encuentras con esos clientes o con aquellos molestos que se quejaban de Bancomer era para mí un reto convencerlos de que no era así... tu labor es esa, convencer a la gente y venderle la idea"

Él señalaba que pertenecía la campaña de Bancomer y que aunque el producto no le convenciera, tenía que convencer a los clientes, al preguntarle respecto a esta dicotomía y su forma de hacer su trabajo respecto a ella comentó: "desde que estas en capacitación y te dicen para que campaña vas a trabajar y te dicen que tienes que ponerte la camiseta, no es que tu te la pongas, es que te la imponen y con el paso del tiempo reconoces que tu eres Bancomer... es curioso, incluso cuando tu hablas por teléfono a cualquier persona fuera del ambiente de trabajo te quedas con el <<departe de Manuel Santamaira del grupo financiero

Bancomer>>, se te hace una costumbre estar repitiendo el mismo diálogo todos los día que lo vuelves parte de tu discurso."

Habló un poco respecto a lo que le agrada de la empresa "...la empresa es buena siempre y cuando le sepas responder. Tienes que adaptarte a las reglas, como en todo lugar, sabes que hay cosas que puedes y cosas que no puedes hacer. Te creas ciertos hábitos de organización de horarios, aunque el tiempo libre que te dan es muy restringido eso te ayuda ser ordenado a llevar un control, que obvio a ellos les conviene más, mientras más tiempo estés sentado, más probabilidades tienes como agente de colocar un producto. Pero bueno todo tiene sus pros y sus contras, y mientras le respondas a la empresa ella no se mete contigo."

Le agradaba también el hecho de ser tan rápidamente el primer lugar de su equipo, sin embargo eso también le trajo algunas complicaciones. "Llegue a romper con el esquema del equipo, y aunque pareciera que es una competencia sana, estando ahí te das cuenta de que no es tan fácil sobresalir, por que te creas enemistades con tus compañeros, te ves envuelto bajo presiones, siempre esperan más de ti, te enfrentas a críticas y calumnias, por lo que lo único que te queda es hacer lo mejor que puedas tu trabajo sin importarte los demás... te vuelves individualista, primero, era ser mejor para demostrar a los demás que eres bueno y para sacar adelante al equipo que también tiene su meta, pero después solo trabajas para ti, para ganar tu dinero, y punto, incluso ni por el dinero. Recuerdas aquella oferta de haz 8 ventas y vete, mi recompensa ya no era tanto el dinero, sino salir temprano de ahí para ir a ver a mi novia, ya no me importaba tanto el reconocimiento ni demostrarles a los demás si soy o no el mejor. Lamentablemente yo crecí a la mala, con Facundo me lleve muchas decepciones, era un arma de doble filo, solo estaba contigo cuando le convenia, cuando no, te daba la espalda. Me di cuenta de que estaba solo. Una vez Facundo me dio la puñalada y en vez de defenderme como su agente que era se lavo las manos, me acusaban de algo que no hice, y en vez de preguntarme si era cierto o no, solo me dijo, ni modo ve a firmar tu baja. Por eso yo no me llevo ya con Facundo, el para mi ya no era mi jefe, y no me dejaba de él. Yo demostré que no era cierto de lo que me acusaban y logre salir, pero nunca recibí el apoyo de él, de ahí me di cuenta de que en ese equipo estaba solo... estaba apunto de renunciar, pero no lo hice... y te repito yo trabajaba simplemente para mi, para demostrarme que era buen vendedor. Y cumplía con mis 8 de ley para irme temprano"

Esta experiencia le hizo que se decepcionara de muchas cosas y le mostró algo: "... con esto me di cuenta de que la empresa te limita bastante, la empresa reconoce más tus fracasos que tus triunfos. Y mientras menos concomito tengas de tus derechos mejor, por que así no reclamas nada. Te das cuenta de que para la empresa vales en tanto vendes, te quieren por números y no por el profesionista o el ser humano que eres. Para ser reconocido tienes que hacer números, y si no eres un cero a la izquierda. Pocas veces te toman en cuenta para hacerte saber una decisión respecto a lo que eres o dejas de ser en la empresa, fue lo que paso con el cambio repentino a Citibank, es decir, pareciera ser que somos solo números de nómina y no personas, nunca se nos comunica pertinentemente de nada, y si lo hacen es solo para decirte, "estas dado de baja, ya no nos sirves", o si bien nos va, " sube a capacitación ahorita, ya no perteneces a este proyecto, estas en Citibank, tu nuevo horario

de trabajo es tal, y tu sueldo será tal" , como si fueras maquina a la que sol hay que reprogramar, esto es lo nefasto de la empresa."

Cuando se le cuestiono respecto a las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa hizo referencia nuevamente a las limitantes que la empresa pone, y a la condición de ser buen o mal vendedor: "si eres malo para vender ni pienses en tener otro puesto, bueno a veces, y si eres bueno tampoco, también eso te limita a crecer muchas veces. Como eres buen vendedor, me sirves sentado, más no parado. Tu sabes que yo queria ser team lider, por que de alguna manera eso te ayuda a aprender otras cosas y tener una oportunidad de ascender a otro escalón. Y aquí en Teletech un escalón hace la diferencia, al igual que su tan famosa frase de que "una venta hace la diferencia". Yo sé que soy y puedo ser mejor que muchos de los que pretendieron ser supervisores y que luego los sentaron, pero como yo vendia bien, era mejor que me mantuvieran sentado haciendo números. nunca se me dio la oportunidad de demostrar que podía hacer otra cosa y no solo números. Creo que hay veces en que tienes que ser barbero, tienes que estar bien con alguien para que te apoye, tener un contacto, o algo así, por que solo así es que pueden darte la oportunidad..."

"La verdad es que eso me dejo muy frustrado y cuando me di cuenta de que nunca iba a tener la oportunidad no me quedo más que seguir en mi individualismo y mi egoismo en el afán de demostrar que soy buen vendedor. En Citibank también lo demostré, pero ahí aprendí más que de cantidad de calidad, y ahora en esta nueva campaña de Hewlett Packard estoy aprendiendo más de la importancia que tienen no los números, sino, la atención al cliente."