



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Antropología

**LA PRODUCCIÓN DE COMPROMISO EN LA EMPRESA FLEXIBLE.
SIGNIFICADOS QUE LOS TRABAJADORES DAN AL COMPROMISO
SUBJETIVO CON ELTRABAJO, FRENTE A LAS NUEVAS TÉCNICAS DE
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Estudio de caso de un banco multinacional en Santiago de Chile.

Tesis para optar al título de Antropóloga Social

Alumna: Karina Narbona Tapia

Profesor Guía: Mario Radrigán

Mes de octubre del año 2012

Agradecimientos

Agradezco los comentarios de los profesores de la comisión de evaluación de esta tesis, Mario Radrigán, Helia Henríquez y Francisco Osorio. Igualmente, a quienes me ayudaron de manera informal: a Álvaro Soto y Vicente Sisto por las sugerencias en la revisión del proyecto inicial, a Manuel Ossa por sus alcances sobre filosofía moral, a Verónica Riquelme por los contactos que compartió conmigo, a Sara Méndez por la transcripción de una larga entrevista y a mi hermana, Paloma, por su trabajo con las imágenes.

Una mención aparte merecen los dirigentes sindicales que me acogieron y que brindaron soporte a la investigación, a quienes les debo una oportunidad única para llevar a cabo la etnografía en un espacio de acceso tan restringido como lo es una empresa. Espero que la información obtenida pueda ser una aporte para la estrategia sindical y para la articulación social de los trabajadores.

Por último, agradezco a mi familia, a mi pareja y a mis compañeros de trabajo por su incondicional apoyo.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: CONTEXTO GENERAL.....	10
1.1 <i>La emergencia de la Gestión de Recursos Humanos</i>	10
1.2 <i>La gestión de recursos humanos en Chile y en la banca</i>	15
1.3 <i>La situación del trabajo en Chile</i>	17
1.4 <i>La situación del trabajo bancario en Chile</i>	20
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	21
2.1 <i>Perspectivas desde una antropología del trabajo</i>	21
• El trabajo como categoría antropológica.....	21
• Ideología, cultura del trabajo y reproducción social: una trayectoria.....	25
2.2 <i>La restructuración productiva y la empresa flexible</i>	30
2.3 <i>La utilización del control</i>	35
2.4 <i>La búsqueda del compromiso: su tratamiento desde la gestión</i>	39
• La lógica gerencial del compromiso.....	39
• La matriz del compromiso y sus instancias mediadoras.....	42
2.5 <i>Implicancias para la subjetividad y las relaciones laborales</i>	45
• El Neopaternalismo.....	45
• La captura subjetiva.....	50
• Del conflicto al compromiso.....	53
CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN PREVIA EN CHILE.....	55
CAPÍTULO 4: PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	56
CAPÍTULO 5: MODELO CONCEPTUAL-OPERATIVO.....	57
5.1 <i>Nota sobre los significados</i>	57
5.2 <i>Modelo del compromiso</i>	58
5.3 <i>Modelo de la distancia subjetiva</i>	64
CAPÍTULO 6: HIPÓTESIS.....	67
CAPÍTULO 7: MARCO METODOLÓGICO.....	67
CAPÍTULO 8: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
8.1 <i>El Banco Multinacional</i>	74
8.2 <i>Modelo de negocios</i>	76
8.3 <i>Evoluciones generales en el proceso productivo y en el empleo</i>	78

<i>8.4 Estructura de puestos y funciones, algunas precisiones.....</i>	80
<i>8.5 Políticas de control laboral y de fomento del compromiso.....</i>	83
<i>8.6 Cultura corporativa prescrita por la gerencia.....</i>	91
<i>8.7 Significados del compromiso laboral entre los trabajadores.....</i>	109
• Resultados Globales.....	111
• Resultados por Perfiles	147
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA	159
RESEÑA DE ENTREVISTADOS	168

INTRODUCCIÓN

Durante el último cuarto del siglo pasado tuvo lugar una reorientación en las escuelas de gestión y en las empresas que están al centro del régimen de acumulación flexible: un giro *humanista* que concibe a los trabajadores como elementos claves de la estrategia del negocio, apuntando a obtener mayores estándares de flexibilidad, innovación y calidad en los procesos, y menores niveles de conflictividad laboral, con políticas que incentivan su alto compromiso.

Dichas políticas, que se han ido consolidando desde los años '70 bajo el alero la *gestión de recursos humanos*, aparecen en un momento en que la competencia internacional, la necesidad de ajuste a la demanda y su misma fluctuación, han transformado a las grandes empresas en organizaciones más dependientes de habilidades y disponibilidad subjetiva de los trabajadores. Mediante un control "*subjetivo*" "*normativo*" o "*indirecto*" se busca propiciar así una subjetividad más ajustada a las necesidades de acumulación actual. En particular, se exige al trabajador una compenetración emocional y moral con el trabajo, más allá del cumplimiento del contrato. Un compromiso arraigado en orientaciones personales e íntimas, que lo haga más proclive a la adaptación permanente, a la mejora continua y al esfuerzo adicional.

Para fomentar una actitud comprometida, se usan una serie de incitaciones materiales e ideáticas: nuevas condiciones de trabajo y empleo que invitan a la responsabilización y participación laboral (*empowerment*, trabajo en equipo, salario por metas, ascensos por "*talento*") y dispositivos que envuelven a las personas en un idea de empresa como comunidad o familia (cultura corporativa).

El problema implicado en esta invitación de la empresa a comprometerse dice relación con sus implicancias sociales y un vacío de conocimiento. La fase actual del capitalismo requiere, cada vez más, no sólo el uso de las facultades físicas, sino también, de las facultades mentales del trabajador, en virtud de lo cual la

gestión adopta un rol especialmente simbólico, con arreglo a generar nuevas formas de sociabilidad y subjetividad, bajo un telón de fondo neo-paternalista. Aquí, la imagen del trabajo y su categoría antropológica serán adecuados a las necesidades del negocio, movilizandando la cultura y la ideología del trabajo. Ello advierte una posible colonización mental y una eliminación artificial del conflicto.

Dentro de esto, un problema específico que anima esta investigación es la falta de evidencia en Chile, especialmente de la antropología, sobre la significación social que el compromiso subjetivo con el trabajo tiene entre los trabajadores, en el tiempo presente. Esta tesis aborda este asunto, bajo la pregunta: *¿Cómo son los significados del compromiso subjetivo hacia el trabajo de los trabajadores, frente a las nuevas técnicas de la gestión de recursos humanos?*

Lo anterior, se estudia a través de una investigación cualitativa del tipo descriptiva-exploratoria. Descriptiva de los significados del compromiso en el contexto de la matriz material e ideológica de la empresa, y exploratoria de posibles líneas explicativas. La estrategia seguida es el estudio de caso, un análisis intensivo de un banco multinacional en el país que cuenta con diversos dispositivos orientados a despertar más compromiso laboral. La selección de un caso dentro del ámbito la banca se explica por ser ésta una de las áreas más dinámicas de la economía, donde se concentran las innovaciones organizativas y tecnológicas, sirviendo de modelo para las demás. En el estudio se usaron técnicas de investigación documental, entrevistas semi-estructuradas y libres y observaciones de corte etnográfico. El trabajo de campo se realizó entre julio y septiembre de 2012 y estuvo favorecido por la colaboración de la única federación sindical realmente autónoma en relación al banco (habiendo otras dos integradas), la cual facilitó contactos y antecedentes y dispuso de una oficina para el estudio, de modo que se convivió con ella durante más de un mes. Ello permitió gozar de una mirada privilegiada del campo y una experiencia humana enriquecedora.

El objetivo general de esta investigación fue describir los significados del compromiso con el trabajo de los trabajadores ante las nuevas formas de la gestión de recursos humanos que se dan en una empresa bancaria en Chile. Los objetivos específicos fueron: (1) describir la organización del trabajo y empleo en la empresa, en particular, las condiciones que apuntan a generar un mayor compromiso; (2) describir la cultura corporativa prescrita por la gerencia, en su faceta de fomento al compromiso; (3) describir los significados del compromiso hacia el trabajo de los trabajadores, frente a los incentivos materiales y simbólicos que buscan comprometerlos más; (4) describir la relación de estos significados del compromiso con la distancia que mantienen los trabajadores con su trabajo.

Los antecedentes teóricos y el modelo conceptual ocupados reúnen, en la medida en que se conserva la coherencia interna, aportaciones de la antropología y de otras disciplinas sobre los aspectos estructurales y cotidianos de la vida laboral actual: la dimensión ideal y material de las actividades productivas, las transformaciones del trabajo y de las formas de control en el capitalismo, el neopaternalismo y sus consecuencias subjetivas y políticas. También se usan definiciones de la propia ciencia gerencial y de la psicología laboral aplicada para delinear algunos tópicos útiles sobre gestión y sobre el tema del compromiso.

Puntualmente, en el marco conceptual-operativo, se desarrollan dos modelos que pretenden dar suficiente atención a la relación entre sometimiento y reflexividad en el trabajo: un modelo del compromiso laboral y uno de distancia subjetiva.

En el primer modelo, el compromiso se define como una actitud u orientación subjetiva positiva y estable, que une a los trabajadores desde una motivación principalmente moral o emocional (más cargado hacia uno u otro polo) al trabajo y a su situación laboral actual. Este compromiso laboral se puede descomponer en varios planos u objetos: un compromiso con el trabajo en general, un compromiso con el trabajo actual (oficio o tarea) y un compromiso con la empresa, además de otros menores: el grupo, el jefe y los clientes. Por el carácter micro-ideológico del

compromiso, su análisis se vincula con los estudios de la moral cotidiana o espíritu del capitalismo, considerando tanto la versión clásica que señala como representación capitalista del trabajo la idea de que es una vocación o fin (Weber, 2004) hasta el planteamiento de autores contemporáneos que plantean como lo distintivo hoy, el culto a la excelencia (Aubert y De Gaulejac, 1993), a la movilidad (Boltanski y Chiapello, 2002) o al disfrute subjetivo (Lipovetzky, 1994, 2007).

La distancia subjetiva se ve como la reflexividad con que se observa el mundo. En su conformación como crítica, consiste en una categorización racional de la experiencia en relación a una base emocional de indignación. Dos críticas del capitalismo, la "*social*" y la "*artista*", son las que históricamente han prevalecido y se expresan en acciones de "*salida*", de "*toma de la palabra*" (Boltanski y Chiapello, 2002, según modelo de Heilbroner y de Hirschman) o, en la lectura del antropólogo James Scott (2000), en el "*discurso oculto*" de los subordinados.

Las hipótesis de indagación usadas fueron: (1) los significados del compromiso no son homogéneos, varían en función de condiciones de empleo (como el cargo) y personales (como la edad y la situación económica); (2) el compromiso disminuye en una gradiente de lo general a lo particular: es más significativo con el trabajo en general que con el trabajo actual y más significativo con el trabajo actual que con la empresa, (3) dada la situación precaria del trabajo en Chile, el compromiso subjetivo con la empresa es bajo, por las injusticias percibidas.

La conclusión a la arriba este estudio es que la gestión sutil logra envolver a los trabajadores, aunque no en la forma prevista por ésta. Ellos le dan una alta importancia al *trabajo en general*, visto como un medio de vida, no como un fin, y evalúan positivamente a la empresa (incluso dándole rasgos de *benefactora*), pero desde una satisfacción instrumental y relativa ante la inseguridad social externa.

La identificación con la figura del "*trabajador bancario*" es poco clara, apreciándose cierto sentido de estatus y un sentido de probidad débil, a excepción

del fuerte vínculo ético con la función que tienen los operativos. Los jóvenes y los ejecutivos de cuenta son los que más se impregnan del espíritu corporativo.

Finalmente, a modo de síntesis, se detecta como base cultural del compromiso y de la distancia laboral entre los trabajadores una *ética del sobreviviente* que les da altos umbrales de tolerancia en el trabajo y que se ve desbordada - considerando que se pasa un límite de lo aceptable - recién en el ámbito del *trato y clima laboral*, debido a que otras dimensiones cruciales, más "*duras*", como los salarios, si bien son mal evaluados, se sienten compensados por beneficios que les aseguran su reproducción social. El lenguaje de la crítica aparece referido principalmente al sentido de "*ser persona*", de rechazo al individualismo y la poca integridad, una posibilidad de acercamiento inmanente para el sindicato. Sin embargo, queda dar un sentido de urgencia a la precariedad material y a lo colectivo.

Este estudio se realizó a través del sindicato, no fue autorizado por la empresa. Tanto el nombre de la empresa como de áreas, programas e instituciones ligadas fueron modificados, así también los nombres de los entrevistados. Las fotografías fueron traspasadas a formato dibujo, los rostros fueron borrados y fueron transformados los colores de identificación corporativa.

El informe de tesis se presenta en el siguiente orden: el capítulo 1 contiene una aproximación contextual al tema de investigación, reseñando el cambio en las escuelas de gestión y su incidencia en Chile, y retratando la situación laboral del país y de la banca. El capítulo 2 reúne los antecedentes teóricos que sirven de base a la problematización. El capítulo 3 reseña la investigación previa en Chile sobre el tema. El capítulo 4 desarrolla el planteamiento y justificación del problema, el capítulo 5 plantea las hipótesis, el capítulo 6 el marco conceptual-operativo y el capítulo 7 el marco metodológico. Los resultados de la investigación se detallan en el capítulo 8 y en el último capítulo las conclusiones. Finalmente, viene la bibliografía utilizada y un índice de entrevistados.

CAPÍTULO 1: CONTEXTO GENERAL

1.1 La emergencia de la Gestión de Recursos Humanos

Durante los últimos treinta años, los problemas de la motivación, de generar compromiso y *"amor al trabajo"*, han sido el centro predilecto de la preocupación gerencial, que se concentra en moralizar la fuerza de trabajo, gestionar sus emociones y normalizar sus conductas. Un nuevo estilo de gestión subjetivista, *new management* o *soft management*, se ha venido a hacer cargo de este asunto bajo la figura de la nueva *"Gestión de Recursos Humanos"*, cuyos cimientos están en el giro directivo de fines del siglo XX.

Su gran hito de referencia es la experiencia de compromiso obrero/patronal del modelo de fábrica japonesa, que despertó las más enérgicas peregrinaciones empresariales en el mundo durante los años '70 para conocer las razones detrás del asombroso crecimiento económico de Japón en un par de décadas, llamado *"milagro japonés"*. Esta estrategia, traducida por James Womack et al (1990) como *"producción ligera"*, mostró una alternativa novedosa de gestión al mundo, al lograr ajustar la producción a la demanda (*"just in time"*), flexibilizar procesos, reducir errores, mejorar la calidad (*"calidad total"*) y, sobre todo, generar un tipo de relación social entre empresarios y trabajadores basada en una filosofía de la colaboración, la participación y la mejora continua (*"kayzen"*) que llevaba a responsabilizarlos e identificarlos con la empresa, mejorando sus resultados.

Con este diseño organizativo, se dice, se logró *"poner al revés"* las enraizadas prácticas de la Organización Científica del Trabajo de Frederick Taylor para abaratar costos por nuevas vías¹ y aumentar formidablemente el rendimiento del trabajo gracias a la multifunción y la activación de la inteligencia del trabajador al servicio de la producción (Coriat, 2000). Un factor relevante de este éxito fue la creación de un *"mundo de la empresa"* inclusivo, que fustigaba las premisas de la

¹ como supresión de capas de vigilancia, subcontratación y eliminación de costos de *no calidad*.

lucha de clases (Ichiyo 1996) y promovía sensaciones de "*propiedad psicológica de la empresa*"² y de la "*empresa como una gran familia*", que terminaban alentando mayores esfuerzos (Borga y Sabada, 1986:121).

William Ouchi (1982), en su libro "*Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*", fue uno de los primeros promotores de la transferencia de esas ideas a las empresas americanas. Aún cuando fueron los americanos quienes originalmente desarrollaron algunas de estas fórmulas y quienes las enseñaran a los empresarios nipones (en la ocupación japonesa), el avance autónomo que alcanzaron las nuevas prácticas en Japón, bajo el ingenio de Taichi Ohno, ingeniero de la empresa Toyota – de ahí que se hable de Ohnismo o Toyotismo -, dejó a los americanos perplejos ante un gigante desconocido, buscando respuestas. A partir de un estudio comparativo iniciado en 1973, Ouchi sostuvo que la superioridad de las empresas japonesas radicaba en el valor que le otorgan al ser humano y que, en consecuencia, los americanos deben cuestionarse el cómo tratar y organizar a los individuos en el trabajo. En sus palabras, se haría necesario añadir "*la confianza, la delicadeza y la intimidad. Sin ellas, ninguna empresa puede tener éxito*" (Ouchi 1982, citado en Codina, 2009:2).

Tras esta y otras publicaciones, las escuelas de negocios de Estados Unidos se empeñaron durante la década de los '80 en sumarse a la renovación del pensamiento administrativo que venía en curso, integrando ciertas perspectivas propuestas ya en la teoría criolla de "*Relaciones Humanas*" de los años 40³, y agregando a ellas un enfoque más centrado en la autorresponsabilidad y la desburocratización de la empresa. En lo sucesivo, se conformaron como el principal vocero de la reorientación empresarial actual, de tinte *humanista*, especialmente en los temas de cultura organizacional y compromiso.

² Esa misma idea de fomentar la sensación de *propiedad compartida* es una de las más recogidas y recomendadas por los consultores de empresas hoy en día, en virtud de la sinergia e incrementos en la productividad que producen (Ostroff, 1999: 215).

³ Teoría considerada un antecesor de los actuales enfoques intimistas y "sutiles" de gestión que buscaba reforzar los vínculos grupales y la integración social en la empresa.

El libro de Thomas Peters y Robert Waterman (1982) "*En Búsqueda de la Excelencia*", coronó esta carrera por relevar el *factor humano* y abrir paso a la creatividad de la fuerza de trabajo para el logro de "*empresas excelentes*", estableciendo una conexión entre *cultura* y *beneficios*. Según estos autores, la clave del éxito de las corporaciones excelentes sería la posesión de una cultura distintiva, en tanto serie de *valores*, *artefactos* y *significados* que los altos directivos pueden construir y dirigir como cualquier otro proceso organizativo, para generar un efecto dominó en el compromiso del trabajador (Gómez y López Aranguren, 2004:21). El trabajo de estos autores impulsó la toma de relevancia del estudio de la cultura en la empresa (Sánchez et al, 2007) y, en general, favoreció la publicación de un gran número de títulos centrados en la gestión empresarial, algunos convertidos en auténticos *best sellers*, que contribuyeron a extender la visión empresarial a la población (Arrese, 2008:95). Su mensaje era una imperiosa alineación individuo/empresa basada en el reconocimiento personal (Aubert y de Gaulejac, 1993) y en los años sucesivos dichas ideas continuaron vigentes.

En los '90, popularizado el principio de *organización en red*, se difunde el paradigma de trabajador flexible, siempre disponible, polivalente y entusiasta (Boltanski y Chiapello, 2002), que concuerda con los postulados sobre "*gestión del conocimiento*" de Peter Drucker (1999), destacado gurú norteamericano que pavimenta la actual "*gestión por competencias*" o del "*talento humano*" (Chiavennato, 1999; Alles, 2007). Él plantea, en línea con la noción del "*trabajador del conocimiento*", la noción del *automanagement*, según la cual, el trabajador se debe convertir en el agente de su propio desarrollo e invertir en sí mismo para hacer crecer sus experiencias y fortalezas, siendo remunerado según sus resultados y la evaluación de desempeño, pero siendo la condición de este funcionamiento la coincidencia de valores con la empresa (Lockward, 2011:487).

Lo cierto es que aún enfatizando el aspecto individual, el rol valórico de la empresa permanece en los '90 y '2000 como un énfasis predilecto de la literatura de negocios. Los mandos superiores se presentan como los detentores últimos de

una nueva moral y sus principales transmisores. El "líder" - en oposición a la figura del jefe - aparece como un guía, un animador, un catalizador del talento y de visión compartida, que moviliza a sus "colaboradores" (ya no *trabajadores*). Se le denomina "líder transformacional" o "líder simbólico" para resaltar su capacidad de influencia y en los modelos actuales de "Dirección por Liderazgo", se le asigna la misión de dirigir valores, que pueden ser *emocionales* (optimismo, por ejemplo), *éticos* (generosidad) o *instrumentales* (rentabilidad)⁴.

Estos intangibles relacionados con la subjetividad que se descubren en la gestión, demandan la actuación enérgica de un líder, pero además, la entrada a la empresa de una amplia gama de socializadores especializados que datan ya desde los '90: "nuevas figuras como el monitor, el facilitador, el boundary spanner (que traspasa constantemente las fronteras entre organizaciones) y el coach (entrenador y motivador)". Su labor es la inspiración, vital para lograr una "participación activa de las personas en un mundo de individuos en constante búsqueda de la autorrealización" (Köler y Martin Artiles, 2010: 60 y 196).

Hoy se llega incluso más lejos en este afán y se habla de la meta de la felicidad laboral⁵ como nuevo imperativo moral⁶ de los directivos a lograr en las empresas (Kjerulf, 2007:13). Desde hace algunos años se erige, de hecho, la figura de las "empresas felices" (*happy companies*), como aquellas empresas que logran obtener "gente que ame su trabajo y la organización para la que trabaja" y "que ofrecen un sentido y una inspiración profundos" (Warren, en Backer et al 2007:21).

⁴ El concepto de la "Dirección por valores" o "Managing by Values" (MBV) fue introducido en 1997 por Simon Dolan. El esquema de valores propuesto es conocido como modelo "triaxial" de valores.

⁵ De ello dan muestra cursos como *Designing happiness* (diseñando la felicidad) de la escuela de negocios de la Universidad de Stanford y la publicación de múltiples *best sellers*, como los de Kjerulf (2008), Backer et al (2007) y Reeves (2001).

⁶ El profesor Bennis Warren, en el prólogo al libro "Empresas felices=empresas rentables" de Backer et al (2007), explica bien el contenido moral del imperativo de las *happy companies*: "los autores muestran que los valores, la visión, la ética y la cultura de este tipo de empresas apelan a lo mejor y más elevado de la conducta humana, a lo que es la moral, y a lo que más libera la creatividad y el talento de sus empleados" (ibid.:24).

Así, la empresa del siglo XXI hace suya una lucha por la inspiración. En particular, en virtud de la felicidad laboral, adopta un mensaje sobre el sentido del trabajo: pasar de la motivación *extrínseca*, esto es, el trabajo visto como un medio para vivir, fuente de demandas económicas, a una motivación *intrínseca*, que entiende el trabajo como un fin apasionante en sí, desde un enfoque post-material. *"Afortunadamente - se dice -, estamos asistiendo a una nueva actitud hacia el trabajo. El trabajo era algo que se hacía solo para ganarse la vida. Cada vez más, la razón para ir a trabajar es ser feliz"* (Kjerulf, 2008:92). Un anuncio publicado en el diario *The Times* el año 2010 refleja con claridad este enfoque que, convenientemente, reniega de la retribución en dinero: *"se busca directivo que traiga felicidad. Es un requerimiento para el puesto creer que la gente puede ser motivada por algo que no sea dinero"*⁷. En este contexto, el *"salario emocional"* o compensaciones no monetarias (simbolismos, prestaciones, actividades lúdicas, etc.), asoma como un cordón de afiliación y motivación altamente recomendado.

Pues bien, en todo este devenir de ideas, modelos, formas de entender la gestión del trabajo que tienen de común un estilo de gestión sutil y subjetivista, ha sido clave la participación de las ciencias sociales, en especial de la psicología (Rose,1998), que con estudios sobre motivación y satisfacción, han aportado soluciones creativas a la superación del clásico *"problema del trabajo"* o de la *"limitación de la producción"* (Taylor, 2010; Burawoy, 1989).

Con la valoración de la subjetividad también se genera un cambio institucional en la gestión. Las nuevas ideas subjetivistas causaron tanta efervescencia en los círculos directivos que motivaron el cambio de nombre de *"Departamentos de Personal"* a *"Gerencia de Recursos Humanos"*⁸(GRH en adelante), separando un antes y un después donde, desde ahora, el trabajador es considerado un recurso valioso de la empresa y potencial de ventajas competitivas, no un simple costo.

⁷ el puesto buscado es de Director de la Felicidad para el proyecto Movimiento de la Felicidad del Center for Economic Performance de la London School of Economics. El anuncio fue hecho en la edición online de *The Time*, citado en la nota *"Más felices. Más productivos"*, de Vásquez (2011).

⁸ Hoy se prefiere usar la expresión "gestión de personas" para borrar la connotación instrumental.

"La gestión de personal se transforma en una inversión permanente, mientras tradicionalmente se consideraba principalmente como un factor de costos" (Köler y Martín Artilles, 2010:69).

En lo académico, la GRH surge como tal durante los años '80 en los programas MBA de Harvard, que luego se replican internacionalmente (Pérez, 2006:65) y con el tiempo, se transforma en el *"nuevo estilo de gestión de las personas en las empresas modernas y competitivas"* (Köler y Martín Artilles, 2010:64). Resulta ser la especialización más nueva (viene después de la gestión de la producción y del marketing), pero la que se ha desarrollado más rápido en las últimas décadas (Ozaki, 1994), especialmente en el mundo anglosajón, donde se presenta como *"nuevo lenguaje común y el nuevo paradigma de gestión"* y es difundido por connotadas revistas como *Human Resource Management* e *International Journal of Human Resource Management* (Köler y Martín Artilles, 2010:65).

Este enfoque GRH tiene como misión central lograr el compromiso (Guest, 1994:220) y para ello utiliza tres líneas de acción: acciones culturales (cultura corporativa); estructurales (diseño del trabajo); y administrativas (contrataciones, carrera y salarios, ahora flexibles) (Storey, 1995, citado en Köler y Martín Artilles, 2010:68). En el plano de las relaciones laborales, uno de los aspectos más propios de este estilo es que prescribe relaciones laborales altamente individualizadas, siendo por ello catalogado de gestión liberal o a-sindical (Ibarra, 1994; Hartley y Stephenson, 1994; Pérez, 2006; Köler y Martín Artilles, 2010).

1.2 La gestión de recursos humanos en Chile y en la banca

Este afán por aumentar el compromiso de las personas con su actividad, a través de un abanico variado de herramientas, ha sido considerada por muchos un movimiento general del capital que involucra a un conjunto cada vez más ancho de empresas y personas, por las condiciones de una economía globalizada (Martínez, 2000; Novick, 2000; Alves, 2011).

En Chile, existe poca información sobre el grado de penetración de los enfoques de Gestión de Recursos Humanos (Pérez, 2006). Gregorio Pérez observa que los cambios ocurridos en la dictadura militar *"facilitaron e incluso promovieron que las empresas chilenas introdujeran modelos de gestión de empresa más competitivos y con ello, gestión GRH"* (ibíd.:71). Las empresas habrían reconfigurado su estrategia de acción para aprovechar las nuevas oportunidades y volverse más adaptables a las exigencias de una economía abierta al exterior. Las nuevas reglas del juego, especialmente del Plan Laboral de 1979 (que reestructura las relaciones laborales y merma el poder sindical), crearon un modelo de sociedad *"coherente y compatible con GRH, a través de la economía de mercado, el modelo liberal de relaciones laborales y el desincentivo sindical"* (ibíd.:67-71) de modo que durante los '80 el enfoque llega sin escollos al país, principalmente a través de las universidades (primero la Universidad Católica, en 1982), las cuales reemplazan los anteriores cursos de administración de personal o relaciones laborales al punto de que hoy este enfoque llega a estar presente en todos los programas de pregrado de la carrera de administración y en múltiples soportes de socialización.

La socialización de este nuevo estilo de gestión es muy extendida. Hoy, por ejemplo, el libro de Majluf (2011) *"Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil"*, se ha transformado en referencia obligada en el público directivo, y uno de los principales diarios, El Mercurio, con su inserto del programa Clase Ejecutiva, difunde habitualmente títulos como *"La motivación y el sentido del trabajo. Lo que pasa en nuestra intimidad afecta dramáticamente nuestro desempeño laboral"* o *"No todo es dinero cuando se trata de que las personas trabajen bien"*, entre otros ejemplos de la alta difusión del *new management* en los medios.

Empero, poco se sabe cómo se adopta esta nueva lógica en la práctica de las empresas del país (Pérez, 2006:72-76).

Mujica y Mora (2006) señalan que la *"lucha por el factor humano"* se habría instalado con fuerza en los primeros años de la década del 2000 en múltiples

empresas en Chile, la mayoría multinacionales, pero también varias destacadas chilenas, generándose una verdadera *"revolución gerencial"*. No obstante, sus datos se basan sólo en una exhibición de casos.

En general, lo que sí se puede afirmar es que han habido cambios organizativos parciales y medidas de *empowerment* en las grandes empresas (De la Garza 2000; Raineri, 2003; Donoso y Singer, 2005; Ramos, 2005⁹), y que las Gerencias de Recursos Humanos son más comunes entre las empresas de servicios y en particular de los servicios financieros (Koljatij y Rosene, 1993; Mauro, 2004), los cuales, junto a los sectores de consumo masivo, son portadores de un *"management moderno y bien desarrollado"*, donde la Gerencia de Recursos Humanos hace de socia de la Gerencia General *"siguiendo el ejemplo de empresas multinacionales que iniciaron esa tendencia"* (La Tercera, 2010:29).

1.3 La situación del trabajo en Chile

En las últimas décadas han ocurrido sendos cambios laborales en el país. Siendo *"el principal caso de aplicación moderna de la ortodoxia monetaria, por su pureza, profundidad y extensión de su cobertura"* (Ffrench-Davis, 2001:80), Chile se ha transformado en la *"economía más flexible del mundo"*, de la mano de políticas de *shock* diseñadas e implementadas en plena dictadura, conocidas como las *"Siete Modernizaciones"*¹⁰(Alemán, 2010:117-118). En el plano productivo se da una profunda reestructuración, con flexibilización laboral, privatización de empresas, desmantelamiento de la industria, profundización de la apertura económica y posicionando la venta de *commodities* como actividad neurálgica de la economía.

La principal *modernización* fue el Plan Laboral de 1979, que sería catalogado por José Piñera (su principal mentor) como una *"Revolución Laboral"* o *"plan sindical"* dirigido a transformar de raíz la relación capital-trabajo. Su filosofía era que *"la*

⁹ Más referencias a este estudio en Ramos (2009) y Ramos (2012).

¹⁰ estas modernizaciones afectaron a las áreas: relaciones industriales, seguridad social, previsión en salud, educación, control municipal, agricultura y justicia.

negociación colectiva en ningún caso ha de ser un mecanismo para redistribuir ingresos" (Piñera, 1990:49) y que ésta, reducida al nivel de empresa, permite "reemplazar la 'lucha de clases' (trabajadores versus empresarios) por la 'lucha de empresas' (trabajadores y empresarios de una misma empresa versus los de otra que compite con ellos), lo que es funcional a una economía libre de mercado" (ibíd.:108). Además, supone que "las huelgas no deberían existir a esta altura de la evolución" (General Mendoza, en Actas del Plan Laboral, 2012:96).

Tras la inscripción de este plan en la institucionalidad - que continua vigente hasta hoy -, en las décadas post-dictadura Chile ve que continua al alza la flexibilización laboral (Echeverría y López, 2004), dándose un despliegue acumulativo de todas las formas de flexibilidad disponibles, unas típicamente contractuales y otras organizativas, *"de forma que un trabajador es a la vez flexiblemente contratado, flexiblemente despedido, recibe remuneración variable, su jornada es de duración y distribución flexible y tiene más de una función"* (López, 2008:48). Con ello, en el contexto de tejido industrial debilitado, desprotección e inestabilidad, aún cuando los indicadores macroeconómicos han sido positivos y el desempleo se ha mantenido relativamente controlado, la inserción laboral en Chile no se asocia a buen nivel de vida (Durán, Kremmerman y Páez, 2012).

Uno de los fenómenos que más destaca de nuestro mercado laboral actual es la persistencia de alto número de sub-empleados. Éste se refiere al trabajo de tiempo parcial involuntario, es decir, ocupados de menos de 30 horas a la semana que están disponibles y desean trabajar más pero no encontraron un trabajo adecuado (Definición OCDE). En este punto, que para la OIT es signo de precariedad, Chile el año 2011 llega a una cifra del 56% (medida sobre los trabajadores con jornada parcial). Esto lo pone en el record de subempleo dentro de los países de la OCDE y más que duplica el promedio de los países de la Unión Europea (21%).

Otro fenómeno importante es la presencia persistente de formas de empleo desprotegidas o precarias. Si se mide el empleo protegido, esto es: con contrato indefinido, cotizaciones de salud, previsional y seguro de cesantía, solo un 53,6% de los asalariados cumple con esta condición (Durán, Kremerman y Páez, 2012).

El trabajo en Chile además es altamente absorbente y desgastante. Un grupo importante de trabajadores, el 26% de los asalariados full time, trabaja en promedio 56,3 hrs a la semana, superando con creces el tope de 45 horas de la legislación (Durán, 2012). Y los datos del informe de la Unión de Bancos Suizos (2010), indican que las horas de trabajo en Chile son de 2.100 horas anuales, quedando al nivel de los países asiáticos. Pero el carácter extenuante del trabajo se da también por el aumento del ritmo y número de tareas, cuestiones asociadas a la gestión de personal, particularmente, al creciente uso del salario variable en forma de incentivos individuales en las grandes empresas (ENCLA, 2008) y a la polifuncionalidad, la cual, habilitada legalmente desde la reforma del 2001, ya está presente en el 72% de los contratos (ENETS, 2009-2010).

En materia de salarios, existen signos que sugieren la presencia activa de un excedente productivo no remunerado. Usando datos del Banco Central (Cuentas Nacionales) y del INE (para remuneraciones) se observa que, entre 1990 y 2009, los aumentos en productividad laboral han casi cuadruplicado los aumentos en salarios reales. Los sueldos en Chile son de hecho particularmente bajos, de acuerdo a la CASEN 2011, el 50% de los trabajadores dependientes privados, obtiene menos de \$218.800, cifra inclusive menor a la obtenida en 2009 (a pesos de noviembre de 2011). De este modo, al considerar la satisfacción de necesidades básicas, el estereotipo de "*clase media*" constantemente presente en los discursos públicos, es en realidad reducida, existiendo más bien una "*nueva clase media*" precaria y vastos sectores proletarizados (Kremerman y Páez, 2012).

Este cuadro de precariedad se relaciona con la eficacia de los derechos colectivos en el entorno local. No más del 15% de los trabajadores están sindicalizados y

menos del 10% está cubierto por un instrumento colectivo. Al ver los resultados económicos de la negociación colectiva, estos no superan un aumento salarial de 1% real como promedio para los últimos 10 años (cálculo sobre la base de datos de Dirección del Trabajo 2000-2010, con metodología de Durán, 2009).

1.4 La situación del trabajo bancario en Chile

La banca es un sector estratégico de la economía que en los últimos se profundiza consistentemente (Morales y Yañez, 2006). Así también el sistema financiero en su conjunto, llegando a ocupar el segundo lugar con mayor desarrollo en Latinoamérica, después de haber liderado el ranking (DF, 2011).

El entorno financiero nacional se caracteriza por grandes empresas integradas verticalmente, dónde hay competencia entre gigantes. Este cuadro hunde sus raíces en la década del '90, cuando se amplía el giro financiero y se genera el traspaso de capitales nacionales a manos extranjeras, lo que lleva a la desaparición de bancos locales como "*Trabajo*", "*Osorno y La Unión*", "*CentroBanco*", "*Talca*", "*Continental*", y la absorción de todas las financieras independientes (San Martín y Barco, 2006). La figura del Holding, con sus múltiples filiales que se integran en una misma firma, pasó a ser la más recurrente, de forma que "*la banca no es sólo la banca. Los servicios de apoyo al giro, como agencias de seguro, corredoras de bolsa y financieras, entre otras, conforman una estructura vertical de enorme poder*" (Walder y Michel, 2011:5). El sector financiero es además uno de los más importantes del país, siendo el primero en contribución al PIB (Banco Central, 2011). Las empresas de la banca crecen a tasas sobre el 20%, mientras el PIB lo hace en un promedio del 4% o 5% (Walder y Michel, 2011).

Es un sector de punta donde se generan políticas orientadas al desarrollo de actitudes flexibles en el personal (Mauro, 2004:23). De acuerdo a datos de la encuesta nacional de empleo (para Junio - Agosto 2012) contabiliza a cerca de

131.094 trabajadores, esto es, un 1,74% del total de los ocupados del país, y considerando quienes trabaja directamente en el sistema bancario chileno, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) cifra en 54.808 los trabajadores a Marzo de 2012. Una de las mayores dificultades que enfrentan estos trabajadores son las extensas jornadas y la exigencia de conexión permanente. Cerca de un tercio de los trabajadores son tipificados como "ejecutivos" y exceptuados de la jornada laboral ordinaria, obteniéndose mayor disponibilidad de su parte, sin que sean realmente "personal de confianza". A la mayor disponibilidad contribuyen también los salarios por rendimiento, que presionan continuamente el ritmo de trabajo. Por otro lado, una de los rasgos de este sector es la alta desigualdad interna en las empresas (CSTBA, 2012) y el hecho de que Intermediación Financiera - como sector grueso- tenga la cuarta brecha salarial más grande entre trabajadores de planta y externos (Páez, 2012).

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS

2.1 Perspectivas desde una antropología del trabajo

- **El trabajo como categoría antropológica**

El trabajo es un campo central de la experiencia humana poco explorado por la antropología. Ya sea por la fuerte preferencia por lo exótico o bien por ver al trabajo como algo simple, de características deducibles, sólo algunos autores han hecho un trabajo teórico más elaborado sobre el trabajo (Spittler, 2008:143) y en lo que respecta a esta tesis, en su dimensión material y simbólica.

La Antropología del Trabajo, siguiendo a Gerd Spittler (2008), se centra en la esfera productiva como tal¹¹, siendo el trabajo su principal núcleo de interés. Los

¹¹ Esta esfera no se puede ver de forma restringida. Siguiendo a Godelier, incluye el proceso de trabajo, pero también, las relaciones de los individuos y de los grupos sociales con los medios de producción, y sus relaciones con los resultados del proceso laboral (Godelier, 1989:264). Así, el trabajo es el aspecto medular de una Antropología del Trabajo, pero en un sentido amplio. Ahora, la antropología económica aborda más en profundidad el conjunto de la organización social de los

autores que podrían ubicarse en la base teórica de esta línea¹² coinciden en señalar que, aunque en sí mismo permita el desarrollo de capacidades y habilidades humanas y movilice la subjetividad, *"el trabajo es una actividad física y mental realizada para un propósito que es externo a la actividad (...) por regla general la satisfacción de necesidades materiales"*¹³, lo que lo diferenciaría del juego o del arte¹⁴ (Spittler, 2008:143). El hecho de que tenga un propósito externo, su carácter teleológico, lo distinguiría a su vez de la actividad de los animales¹⁵.

En un libro monográfico más reciente, que reúne visiones antropológicas y de otras disciplinas, Neffa plantea una definición mínima similar: *"conjunto coherente de operaciones humanas que se llevan a cabo sobre la materia o sobre bienes inmateriales como la información, con el apoyo de herramientas y diversos modos de trabajo, utilizando ciertas técnicas que se orientan a producir los bienes materiales y servicios necesarios a la existencia humana"* (2003:12).

Visto así, el trabajo no comenzó con la industrialización capitalista, el ser humano siempre ha trabajado, en la caza, en la recolección, en pastoreo, agricultura, artesanía o labores domésticas, todas ellas formas de trabajo (Spittler, 2008:143).

medios que sustentan la vida humana. Para Molina y Valenzuela *"la antropología económica se ocupa de estudiar el entramado institucional que actúa en la producción y reproducción de la vida humana"* (2007:52), para Narotzky, estudia el *"proceso global de los procesos materiales de existencia, a través del concepto de 'reproducción social'"* (2004:14).

¹² Karl Marx, Wilhelm Riehl, Karl Bücher, Hahn Edward, Wilhelm Ostwald, Max Weber (ibíd., 2008).

¹³ Spittler (2008) aclara que existe un común acuerdo entre los autores sobre la visión del trabajo como medio para la vida, existiendo sólo un matiz en los primeros escritos de Marx, donde se habla del trabajo sin finalidad externa, como acto espiritual, vehículo de auto-expresión y de sociabilidad. No obstante, él plantea que la plena realización espiritual en el trabajo sólo sería posible superando la función básica.

¹⁴ Neffa examina con detalle esta distinción entre el trabajo, el juego y el arte. Utilizando las definiciones de Vialatoux (1953) y Ruggiero (1973), señala que el juego es una convención - los jugadores aceptan voluntariamente reglas - que busca la recreación de los participantes de una situación fantasmagórica, que no puede concretarse en la realidad. Por otro lado, el arte, de acuerdo a Borne y Henry (1944), es una mezcla entre trabajo y juego; está orientado a realizar una obra real y exterior al artista, pero no tiene restricciones de tiempo, no es una copia exacta de la realidad y debe reunir las condiciones de belleza y perfección (Neffa, 2003:225-226).

¹⁵ Al respecto, está la célebre frase de Marx: *"Una araña ejecuta operaciones que se parecen a las del tejedor, y la abeja avergüenza con la construcción de sus celdillas a más de un arquitecto. Pero lo que distingue al peor arquitecto de la mejor abeja es que ha construido la celdilla en su cabeza antes de construirla en la cera. Al final del proceso de trabajo se obtiene un resultado que existía ya al comienzo del mismo en la imaginación del obrero en forma ideal"* (Marx, 2007, tomo 1: 242).

Esta capacidad humana de transformar el entorno es una condición misma de sobrevivencia (Rieznik, 2001:1), pero también, *produce* vida social. Como parte de los planteamientos más tempranos de este doble rasgo, Marx plantea que con el trabajo no sólo se transforma a la naturaleza, sino a los seres humanos mismos.

En efecto, todo proceso de producción imprime "*caracteres sociales*" a los individuos, relaciones sociales que moldean el proceso de vida de los seres humanos (Marx, 2007:351). Esto tiene que ver con las relaciones de cooperación y con la naturaleza colectiva de trabajo, pero además, con las relaciones de poder y explotación que se tejen en torno a él, en virtud de la división histórica existente entre productores directos y quienes se restan del trabajo por su posición social.

Estas relaciones de poder y explotación han variado a lo largo de la historia humana. En formas de producción con esclavos o siervos, los productores directos o trabajadores estaban subyugados, como personas, por dominadores políticos y teocráticos. En cambio, en el capitalismo, bajo la ley del valor (de la "*riqueza adicional como finalidad directa y motivo determinante de la producción*"), los trabajadores son formalmente libres y laboran dirigidos por una autoridad "*objetiva*" en el proceso de trabajo; el patrón (Marx, 2007:351-353). Estos trabajadores adquieren los bienes para vivir vendiendo su capacidad de trabajo a los dueños de los medios productivos en un mercado, obteniendo a cambio un salario. Los capitalistas, en esta transacción, pueden acumular una riqueza adicional, por el diferencial entre el valor al que compran la fuerza trabajo y el valor que ella genera en el proceso productivo.

Pues bien, en condiciones capitalistas, de existencia de un mercado laboral, el trabajo aparece como una categoría abstracta, valorizable económicamente, una mercancía medible en cantidades (bajo economías de tiempo) y, como esfera autónoma de la realidad, es visto como fuente de riqueza y medio básico para la mantención de la vida. A las personas que trabajan se les reconoce una posición

en la estructura social por su trabajo y, con el tiempo, su trabajo se asocia a una fuente de derechos, se identifica con un "estatuto" (Castel, 1997).

Esta forma de trabajo, como unidad abstracta, medible y distinguible de la realidad, tiene una aparición tardía, netamente capitalista, de lo cual dan cuenta varios estudios antropológicos que indican cómo en las sociedades más antiguas las actividades laborales no se distinguían fácilmente de otras actividades humanas (Neffa, 2003:13). La obra célebre de Karl Polanyi (2001) explica, por ejemplo, que durante la mayor parte de la historia de la humanidad el trabajo y más en general la economía, estaban "incrustados" en las relaciones sociales no mercantiles, como el parentesco, la política o la religión, de modo que "el sistema económico quedaba absorbido en el sistema social" (ibíd.:118)¹⁶.

En relación a ello Méda (1998) señala que, por lo mismo, la categoría trabajo no es esencial, es histórica y que el trabajo sería una "invención moderna" que el avance de la tecnología tenderá a hacer desaparecer, siendo preciso desencantarlo y desmontar el lugar que se le ha asignado (como fundamento del vínculo social y ocupando la mayor parte del tiempo de vida de las personas), reconociéndole valor a las actividades no productivas, también recompensables.

No obstante, aún cuando el lugar reconocible que tiene la categoría trabajo sea algo contemporáneo, se puede decir, de acuerdo la definición expuesta en un comienzo, que el trabajo es esencial en su fondo aunque histórico en sus formas (Harribey, en Neffa, 2003). No siempre fue trabajo asalariado ni se lo reconoció con la etiqueta "trabajo", pero en todas partes los seres humanos han debido realizar una actividad productiva para subsistir y "constituye una real necesidad de los seres humanos" (Déjours y Molinié, 1995, en Neffa, 2003:259). Así, "la sustancia antropológica del trabajo no violenta su carácter esencialmente histórico,

¹⁶ La economía se encontraba dominada por dinámicas de reciprocidad o redistribución de otros ámbitos de actividad. Había comercio y mercados locales, pero no los grandes mercados integrados ni la idea de mercado autorregulado. Es bajo la sociedad mercantil - un accidente en la historia - que los seres humanos son organizados como materias primas (2007:91-92).

que se manifiesta en el hecho de que el trabajo tal como lo conocemos hoy no existía en el pasado" (Rieznik, 2001:8).

Entendido desde este punto de vista (una mirada *etic*¹⁷), el trabajo siempre ha existido. Ahora bien, no tenía este carácter centrípeto ni este nivel de rendimiento. Sólo con el capitalismo el rendimiento creciente del trabajo se transforma en la clave misma del modo de producción, haciendo del trabajo una "*potencia práctica sin precedentes en cualquier periodo histórico previo*" (ibíd.:1).

Autores dentro de una antropología del trabajo hace más de un siglo dieron cuenta de este mérito del capitalismo, subrayando su elevación del rendimiento laboral por intervención de diversos factores: el aumento de las necesidades, el marco institucional o relaciones sociales de producción, la disciplina generada por la misma tecnología, y la educación y la ética del trabajo (Spittler, 2008:147-148). Pues bien, buena parte del recorrido teórico de esta tesis mostrará el papel que han jugado algunos de estos factores en la impresión de altos ritmos de trabajo y en la reproducción social, poniendo atención especialmente al desarrollo que las empresas hacen hoy de estos factores. Uno de los aspectos que se revisan en lo que sigue es el desarrollo del papel simbólico en la producción.

- **Ideología, cultura del trabajo y reproducción social: una trayectoria**

Como se ha resaltado, existe un doble carácter, material y social del trabajo (Palenzuela,1995:3). La dimensión ideática es fundamental en lo que concierne al segundo aspecto, especialmente en la reproducción de la relación de trabajo y del tipo de sociedad que la sostiene, entendiendo por reproducción social "*e/*

¹⁷ La palabra *etic* se ocupa en antropología para designar conceptos creados por el investigador, externos a los actores, mientras que *emic* es el "*punto de vista de los hablantes*" (adaptación de Marvin Harris a las categorías de fonética y fonémica de Pike). Splitter aclara sobre el raciocinio de Marx, que, a su juicio, "*mejor que otros, considera los problemas relacionados con la formación de conceptos emic y etic*". "*Marx considera el punto de vista emic y supone que mucha gente no subsume diferentes actividades bajo un solo término, como en el capitalismo. Sin embargo, con ciertas restricciones, el término puede ser utilizado en el análisis de las sociedades no capitalistas*" (traducción propia de Splitter, 2008:144).

movimiento mediante el cual una realidad social histórica concreta establece las condiciones para su continuidad y contiene transformaciones dentro de los límites de una lógica dominante" (Narotzky, 2004:14).

El antropólogo Pablo Palenzuela (1995) dedica varias líneas a entrever el papel de la ideología del trabajo, revelando la *"enorme perdurabilidad como idea fuerza que las representaciones sobre el trabajo han tenido en los entramados ideológicos que en la historia de la humanidad han contribuido a la reproducción social"* (ibíd.:4). Para él, el trabajo no necesariamente aparece tematizado como tal, pero siempre ha aparecido legitimado en sus relaciones sociales (Anthony, 1977; Cotta, 1987, citados en ídem). La ideología sobre el trabajo es entendida como el *"conjunto de valores, representaciones y percepciones que los individuos interiorizan en su actividad laboral, [que] modulan significativamente sus prácticas sociales y su cosmovisión, más allá del ámbito espacial y del marco temporal en los que tienen lugar los procesos de trabajo"* (Palenzuela, 1995:3). Dirá que desde el momento en que se produce una división del trabajo más allá de lo funcional, la división jerárquica entre productores y no productores, *"se levanta un entramado ideológico para legitimar esa fragmentación social y servir de trasfondo explicativo para que los dominados acepten o consientan su propia dominación"* (ibíd.:5).

Varias ideologías se han sucedido en torno al trabajo a partir del surgimiento de esa división jerárquica: en el mundo clásico una ideología caracterizada por una invisibilización y/o rechazo del trabajo (trabajo como condena), en las primeras comunidades cristianas y en el cristianismo de la Edad Media teñido de connotaciones ambiguas (trabajo como *"tripalium"* o instrumento de tortura, pero además, necesidad y disciplina) y, en plena revolución industrial, bajo la influencia de la ética protestante y la economía política inglesa, como medida de virtud y de riqueza (Anthony, 1979, citado en Palenzuela, 2001; Meda, 1998; Neffa, 2003; Köler y Martín Artiles, 2010). Más recientemente, se considera que la ideología del trabajo se ha transformado y una de las interpretaciones más acogidas al respecto

la asocia a las ideas de libertad, creatividad y autenticidad propias de la crítica del '68, recuperadas por el capital (Boltanski y Chiapello, 2002:381).

Ahora bien, uno de los rasgos de la evolución ideológica en torno al trabajo es que su presencia ha crecido a medida que la violencia física pierde relevancia "*...la ideología sobre el trabajo irá ocupando progresivamente un lugar central en las sociedades clasistas a medida que las relaciones de dominación vayan transitando desde la coerción absoluta del modo de producción esclavista (...), hasta la liberalización de la mano de obra que instaura el sistema capitalista (...)* De tal forma que *'en condiciones de un mercado de trabajo libre, la construcción y difusión de una ideología sobre el trabajo se convierte en una preocupación central de la sociedad'*" (Anthony, 1979, reproducido por Palenzuela, 2001:5)¹⁸.

En efecto, al proclamar libertades formales, la industria capitalista, aún cuando no deja de usar un sistema de sanciones particular, abre el desafío de convertir al trabajo "*menos en una forma de castigo que en el fundamento de un nuevo modo de vida*", es decir, crear "*una servidumbre productiva voluntaria*" (Fourier, 1842, reproducido por De Gaudermar, 1991:35). De esta forma, la integración simbólica devendrá en un elemento crucial, y, como se verá, no arranca sólo del mundo de las ideas sino también de las prácticas.

El involucramiento ha sido preocupación constante para la gerencia y durante el siglo XX alcanzará un nivel de importancia mayor. En los años '40 adquiere una cara explícita con el experimento de Hawthorne (planta de la Western Electric), entre los años 1927-1932, primer estudio importante de las Ciencias Sociales en una empresa, que puso hincapié en el nexo entre los "*sentimientos*" del trabajador

¹⁸ Boltanski y Chiapello (2002) se extienden en ello. Dirán que "*la persistencia del capitalismo como modo de coordinación de las acciones y como mundo de vida no puede ser comprendido sin tener en cuenta las ideologías que, justificándolo y confiriéndole un sentido, contribuyen a generar la buena voluntad de aquellos sobre los que se levanta*" (ibíd.: 48). Toda vez que el capitalismo no puede hacer participar por la fuerza, echa mano a argumentos que producen un "*compromiso de las personas ordinarias en las circunstancias concretas de la vida y, en particular, de la vida en el trabajo*". Esto se conquista con argumentos que logran "*aproximarse a la experiencia moral de la vida cotidiana y proponerles modelos de acción en los que puedan apoyarse*" (ibíd.:52-53).

y el rendimiento buscado en el trabajo (Frish Gauthier, 1963), sugiriendo potenciar la dimensión simbólica, especialmente, relaciones informales de grupo. La antropología industrial hizo el principal aporte a las conclusiones de este estudio¹⁹, marcando el nacimiento de la "*Escuela de las Relaciones Humanas*" (Roca, 2001), el antecedente más antiguo y rememorado por la gerencia actual en la tesis del unitarismo (empresa como unidad armónica) y la consecución de una "*moral alta*" en el trabajo. Si bien su extensión no fue masiva, por primera vez se rescata con ella la subjetividad como "*pieza estratégica*" en la empresa (Ibarra, 1994:29).

Burawoy (1989), en su etnografía de una empresa con los primeros experimentos democratizadores, identificó una "*cultura coercitiva*" (o coerción sutil) que facilitaba que los propios trabajadores participen de la "*fabricación del consentimiento*", por la forma más flexible en que se organizaba el trabajo, "*que parece ofrecer al trabajador un margen real de elección, por reducido que sea*". Considera que "*la participación del trabajador en la elección genera el consentimiento*" (1989:49-50). Él destaca que el "*espíritu de colaboración*" de los trabajadores no se produce sólo por acción de la gerencia, sino también por la participación activa de ellos, siendo preciso estudiar las formas de sociabilidad y las prácticas laborales concretas vinculadas a formas de conciencia. En otras palabras, estudiar los temas de consentimiento y de contravención del orden considerando el papel que juegan las pautas de actuación en sintonía o no con las ideas de los actores.

La noción de "*cultura del trabajo*" en antropología, ha contribuido a reparar el análisis exclusivamente mentalista que tiende a tomar el estudio de la subjetividad. Puede entenderse como el "*conjunto de conocimientos teórico-prácticos, comportamientos, percepciones, actitudes y valores que los individuos adquieren y construyen a partir de su inserción en procesos de trabajo y/o de la interiorización de la ideología sobre el trabajo, todo lo cual modula su interacción social más allá*

¹⁹Tras un relativo fracaso en sus primeras fases, el experimento, dirigido por el psiquiatra australiano Elton Mayo (amigo de Malinowski), dio lugar a la incursión de la antropología en la industria al contratar al antropólogo W. Lloyd Warner (discípulo de Malinowski, Radcliffe Brown y Lowie), quien observa como *tribu obrera* al personal de la fábrica, usando la observación directa conocida como "*Bank Wiring Observations Room*" (Roca 2001:71).

de la práctica laboral concreta y orienta su específica cosmovisión como miembros de un colectivo determinado" (Palenzuela, 1995:13). O también como *"la generación, actualización y transformación de formas simbólicas en la actividad laboral"*, reconociéndose *"eficacia simbólica"* tanto a las ideas como a las prácticas (asimismo, una *"eficacia laboral"* o *"material"* a ambas) (Reygadas, 2002:103-106).

El modelo japonés es el representante más revolucionario del abordaje cultural en la gestión, tímidamente inaugurado por la Escuela de las Relaciones Humanas. Incorpora como ningún otro, prácticas concretas de organización del trabajo que influyen en las mentalidades, como los círculos de sugerencias y las formas de delegación de poder, y además, el uso de propaganda abierta, como el lema *"buenos pensamientos significan buenos productos" - "yoi kangae, yoi shina"* - usado por Toyota en su unidad de Takaoka (Antunes, 2003). Este tipo de abordaje sirve de fundamento a los distintos modelos de *"gestión sutil"* en la actualidad, que algunos llaman *"neo relaciones humanas"* (Ibarra, 1994).

En síntesis, bajo una óptica de la antropología del trabajo se tiene que la gestión cultural en la empresa se profesionaliza al punto de abordar globalmente la subjetividad, desde varios frentes: desde el nivel material, relacionado con la organización del trabajo, al nivel ideático o netamente verbal. Ello da cuenta de una creciente importancia de la mediación simbólica de las relaciones laborales.

Más allá del terreno del trabajo, eso coincide con el planteamiento de Bourdieu (1990, 1997, 2000, 2008) en cuanto a la dominación en las sociedades actuales, en donde el medio de dominación principal es la *"dominación simbólica"*, un medio más suave de dominación, de la cual se es partícipe. La administración de la subjetividad a imagen de las visiones de los directivos, en el caso de esta tesis, puede ser entendida como parte de esta violencia simbólica que inunda la sociedad y recrea la desigualdad. Bourdieu señala que *"la clase dominante tiende sin cesar a producir e imponer modelos de percepción y expresión que son desmovilizadores"*. Aun no siendo su tema central, plantea que en el trabajo esta

desmovilización se presenta hoy en el uso de eufemismos como *"co-partícipes sociales"* (en el caso francés) para referirse a los empleados (1990:196-200)²⁰.

Desde la antropología económica, Susana Nartozky, en sintonía con la interpretación del avance de la dominación simbólica, ve que la vida económica en general está pasando *"de las relaciones 'económicas' abstractas a las relaciones 'culturales' subjetivas y las experiencias de vida personales"* sin eliminar por ello la explotación (2004:287-304). Este mismo desplazamiento o mudanza puede observarse en las relaciones sociales al interior de la empresa. Retomando el concepto de reproducción social citado de esta misma autora en un comienzo, se puede entender que operan *"transformaciones dentro de los límites de una lógica dominante"* en los lugares de trabajo, que no merman la desigualdad en los recursos y cuotas de poder e inyecta *"una ideología de consenso en un terreno potencialmente muy conflictivo"* (íbid.:292). Esa lógica, empero, no obtiene respuestas mecánicas de los trabajadores, basta hacer mención por el momento al antropólogo James Scott (2000), quien analiza las relaciones de poder estableciendo que los subordinados desarrollan un *"discurso oculto"* fuera de la vigilancia de los dominantes, cuando no están en el espacio público, lo que constituye un *"arte de la política encubierta"*.

2.2 La restructuración productiva y la empresa flexible

Además de una funcionalidad política, de dominación, la lucha por el compromiso obedece a requerimientos productivos objetivos del capitalismo flexible. En efecto, los cambios recientes del capitalismo demandan empresas flexibles y maleables, que cuentan con una fuerza de trabajo adaptable, pidiendo iniciativa, atención constante, total eficiencia y competitividad, responsabilidad, habilidades blandas,

²⁰ Estos usos del lenguaje se relacionan con el concepto de *"habitus"* de Bourdieu, el sistema de esquemas de percepción, apreciación y producción de prácticas, con el que generamos *"un mundo social que parece evidente"*, interiorizado por las personas a través de su historia social e individual (Bourdieu, 2000b:134). Existiría, en particular, un tipo de *"habitus obrero"*, *ad hoc* a los condicionamientos que se viven normalmente en el trabajo *"mediante el cual los trabajadores se apropian de su empresa, y ella se apropia de ellos"* (Bourdieu, 1990:192-193).

manejo tecnológico y autodisciplina. *"El compromiso subjetivo del trabajador con los medios de producción en que se da una altísima intensidad del trabajo es una necesidad estratégica. Sin ese compromiso, ni la intensidad, ni la productividad asociada a estos medios, se realizarían"*(2003:67). El compromiso, así, es apremiante bajo la óptica de la reestructuración productiva propia de los años '70.

Durante el siglo XX el modelo productivo predominante fue el fordismo y se encarnó en la figura de la gran fábrica integrada. La Escuela de la Regulación²¹ lo concibe como un modelo de producción y consumo en masa, con uso intensivo de trabajo (el obrero masa multinacional), implementación de la cadena de montaje móvil, división taylorista del trabajo (tareas simples y parceladas, con separación entre concepción y ejecución²²) y una fuerte regulación institucional socio-laboral²³ (Coriat, 1997; Lipietz, 1997). Otra descripción, de Bell (1956), destaca la *"racionalidad de ingeniería"* que operaba en la fábrica fordista, bajo tres principios: la *"lógica del tamaño"* o concentración de los elementos productivos en un solo lugar para ahorrar energía y transporte; la *"lógica del tiempo métrico"*, usando un cálculo minucioso del tiempo para medir desempeños y beneficios; y la *"lógica de la jerarquía"* consistente en apartar del taller todo posible trabajo intelectual (Bell 1988, en Senett, 2006). Era, entonces, un orden piramidal, frío y burocrático.

A fines de los años '70 se generó un agotamiento de este modelo, debido a los cambios atingentes, por el ámbito de las relaciones capital-trabajo, al incremento de la conflictividad y absentismo en la fábrica, y por el ámbito de las relaciones

²¹ Esta escuela analiza la crisis y reproducción del capital en el largo plazo desde un enfoque global, viendo las instituciones y la capacidad de los actores para modelar estructuras sociales.

²² Taylor se oponía al método basado en la intuición e iniciativa obrera, por considerarlo ineficiente, a cambio de éste introduce una doble división jerárquica y horizontal del trabajo. La primera corresponde a la separación entre el diseño del trabajo (oficina de métodos, a cargo de nuevos cuadros de ingenieros) y la ejecución del trabajo (trabajadores). La segunda, a la parcelación de las tareas en movimientos simples y repetitivos, controladas por cronómetro.

²³ Desde su perspectiva, los sindicatos son portadores de una importante regulación a nivel de la negociación por rama. A nivel macro, el regulador del modelo es el Estado Benefactor y sus políticas Keynesianas, con dos objetivos: armonizar las relaciones capital/trabajo, evitando que las contradicciones se resuelvan por la vía revolucionaria; y asegurar que el aumento de la capacidad productiva de las fábricas sea absorbido por la demanda interna (estimulada por salarios) evitando una crisis de sobreproducción.

intercapitalistas, al auge del comercio internacional, que hicieron decrecer la tasa de ganancia de los *"treinta gloriosos"* - de 1945 a 1973 - y empujaron al capital hacia un modo de acumulación²⁴ llamado flexible (Aglietta, 1981).

La acumulación flexible *"se señala por una confrontación directa con las rigideces del fordismo. Apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas del consumo. Se caracteriza por la emergencia de sectores totalmente nuevos de producción, nuevas formas de proporcionar servicios financieros, nuevos mercados y, sobre todo, niveles sumamente intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa"* (Harvey, 1990:170-171). Harvey (1990), quien más ha tratado el problema de la transición hacia un nuevo régimen de acumulación, aún viendo una transición todavía en curso e indeterminada, plantea contrastes lo suficientemente fuertes como para validar la hipótesis del cambio, considerando la financiarización como su rasgo distintivo y articulador: *"si nuestro propósito es buscar algo verdaderamente distintivo (entendido como opuesto a la idea del «capitalismo de siempre») en la situación actual, debemos concentrarnos en los aspectos financieros de la organización capitalista y en el papel del crédito"* (ibíd.:220-221).

Este cambio estaría pavimentado por un abanico amplio de políticas: la desregulación de la economía y la liberación de los mercados de capitales, que dan lugar a la *"financiarización"* (Harvey, 1998); a nivel de infraestructuras productivas, los sistemas en red, con alta informatización y deslocalización de la producción (Castells, 1999, 2002; Giddens y Hutton, 2001); en relación al empleo, la flexibilización del mercado de trabajo, que adecúa la mano de obra a las variaciones de la demanda y desdibuja las protecciones de la *"sociedad salarial"* (Castel, 1997); y, finalmente, al interior del proceso productivo, la emergencia de una *"organización flexible"* que alteraría la utilización del trabajo (Coriat, 2000).

²⁴ el concepto de modo o régimen de acumulación es un concepto de la Escuela de la Regulación usado para describir la coherencia macro entre producción y consumo dentro del capitalismo.

El toyotismo sería la versión más extendida²⁵ de la llamada "*organización flexible*" y ya ha sido referenciado brevemente. No obstante, es importante detallar en lo teórico la inversión que implica en la lógica productiva tradicional: mientras en el fordismo las grandes corporaciones dictaban las pautas de consumo de masas, ofertando un producto seriado, en el toyotismo, la producción se ajusta a la demanda, que es cambiante y variada, lo que mueve a acortar tiempos de respuestas, ocuparse de la calidad y reinventarse continuamente. Lo más relevante de este giro es el replanteamiento que produce en la organización del trabajo: se sigue la ley del mínimo de personal para hacer más rápido y menos costosa la reinversión (se eliminan líneas de supervisión, se externalizan actividades), se incrementan las funciones de los trabajadores y se aprovechan sus habilidades subjetivas (como anticiparse y resolver problemas, expresar ideas, disponer de su saber práctico, trabajar en equipo), y se les exige una plena colaboración. Ello ha animado el título de fábrica "*mínima*" o "*liofilizada*", por su máxima racionalización del trabajo (Antunes, 1999; Coriat, 2000; Castillo, 2000).

Narotzky (2004:291) menciona como síntesis de este modelo: un énfasis renovado en las responsabilidades individuales del trabajador, una transferencia de la capacidad de decisión de los gerentes medios a los trabajadores, un énfasis en la cooperación entre trabajadores (equipos de trabajo), en la confianza mutua y en la cultura en común con valores compartidos, y una extensa subcontratación con dependencia de largo plazo entre empresas grandes y pequeñas.

Es relevante considerar también de este modelo su regulación social interna o "*mundo de la empresa*"²⁶ (Ichiyo, 1996). Ésta consistiría en premios por antigüedad y méritos (sobre todo méritos) para diferenciar a los trabajadores; en soportes de

²⁵ Otras dos formas de "*organización flexible*" reseñadas por la literatura, aunque con relevancia secundaria, son la "*especialización flexible*" de la "*Tercera Italia*" (Piore y Sabel, 1990) y la "*organización reflexiva*" de Alemania y Suecia (Berggren, 1992).

²⁶ Fuera de este "*mundo de la empresa*", pero dependiendo de él, existe una gran cantidad de trabajadores dispersos en redes de subcontratación y sujetos a prácticas laborales tayloristas, paternalistas o formas de trabajo a domicilio que no están cubiertos por este tipo de políticas. En palabras de Harvey, hay un "*eclecticismo en las prácticas laborales*" (Harvey, 1998:211).

ayuda social²⁷; en la reducción del nivel de actuación sindical, del sector productivo a la empresa; y en el sindicato integrado o "*de la casa*", que funciona como correa transmisora de las presiones productivas (Totsuka, 1993; Ichiyo 1996).

Este diseño organizacional flexible ha sido identificado como un ícono de los nuevos tiempos por su influencia a escala planetaria y sus elementos cualitativamente distintos (Alves, 2011). No obstante, es preciso aclarar que la teoría latinoamericana ha hecho un importante cuestionamiento de los grados de incorporación que se suponen de este modelo en los escenarios locales, aduciendo distintos tipos de modelos productivos - donde ni el fordismo debe darse por sentado²⁸ - y la existencia de híbridos (Frassa, 2008; Carillo, 1995; Rodríguez y Mendoza, 2007; Abramo y Montero, 1995; De la Garza 2000; De la Garza y Neffa, 2011)²⁹. Muchos reconocen presiones externas para la adaptación hacia aspectos de este modelo, pero éstas son asumidas de distintas formas.

Sin embargo, sin pretender zanjar ese desencuentro, se puede hipotetizar que de algún modo, pasa por la forma en que se comprenda el modelo: como un conglomerado técnicas concretas creadas en Japón o como una lógica productiva más amplia. Algunos han preferido hablar del toyotismo más bien como un cambio organizativo general, que requiere "*la fluidez subjetiva de la fuerza de trabajo, es decir, la participación activa de los trabajadores o empleados*" para lograr una alta innovación y productividad en un contexto del trabajo informatizado, siendo el compromiso condición básica, el "*núcleo esencial del toyotismo*" (ibíd.:51).

²⁷ Algunas descripciones destacan como rasgo central la estabilidad laboral, pero esta se aseguró sólo en un comienzo, dado el pleno empleo en el mercado japonés del año '50. Luego fue atingente a un grupo cada vez más estrecho de trabajadores y no a todo evento (Antúnez, 1999), siendo más característico otros beneficios, como préstamos hipotecarios, recintos deportivos, etc.

²⁸ "*no hay constatación histórica acerca del predominio del fordismo. El proceso de industrialización en la región fue diferente al de los países desarrollados y se caracterizó por políticas de industrialización por sustitución de importaciones que propiciaron un desarrollo industrial tardío con fuertes subsidios estatales, en economías cerradas y alejados de los criterios de productividad de la época*" (Frassa, 2008:8-9).

²⁹ Se usa en este contexto la noción de "*configuración productiva*" para ver cambios realmente existentes y "*perfiles empíricos*". Véase De la Garza (2000) y De la Garza y Neffa (2011).

Otros prefieren usar simplemente el concepto de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) para describir un proceso en curso, *"un movimiento general, internacional del capital en la búsqueda de un nuevo modelo productivo que toma distintos nombres y muestra algunas diferencias (que no son sustantivas en lo que hace a la relación capital-trabajo)"*, *"realidad bastante amplia y ambigua, que varía de acuerdo al empresario que lo aplique o al propagandista"* (Martínez, 2000:1).

2.3 La utilización del control

Pues bien, al compás de los cambios productivos, se desarrollan también nuevas vías de control³⁰ de la fuerza de trabajo. Como primer acercamiento al tema, cabe considerar que en toda relación salarial, el control del proceso de trabajo es un problema central, pues el trabajador vende su capacidad de trabajo, no el trabajo consumado, y la empresa necesita hacer que esa capacidad se traduzca en el resultado deseado. Como el contrato de trabajo contiene funciones generales, no el detalle de las tareas, y como esa formalidad no asegura la obtención de un máximo de trabajo a menor costo; como, además, el trabajador tiene motivaciones e intereses propios, la empresa debe recurrir a estrategias de control.

La estrategia más palpable de control es la supervisión directa y la medición de tiempos, pero existen otras formas de control más invisibles. Marx (2007), por ejemplo, en pleno siglo XIX había identificado en su análisis de la gran industria el papel que tenía la tecnología y el salario a destajo como medios técnicos que permiten alzar el ritmo de trabajo, que son formas impersonales de control.

La Teoría o Debate del Proceso de Trabajo (*Labour Process Theory*) estudia por primera vez de modo sistemático el tema del control en el trabajo y constituye la

³⁰ Por control se puede entender la intervención de un grupo o persona sobre las decisiones y conductas de otro/a. En este caso, el fenómeno se remite al proceso laboral. A pesar de que no se estructura esta sección según la línea de Foucault, no se puede dejar de mencionar la distinción que hace este autor sobre la disciplina y el control. La disciplina es una forma de ejercicio del poder que moldea las conductas y el cuerpo, a través de dispositivos de vigilancia que se despliegan principalmente en instituciones cerradas (Foucault, 1984). El control es un medio de poder no intermediado institucionalmente, más global, flexible y extensivo sobre la vida (Foucault, 2006).

base teórica sobre la cual se asientan las actuales lecturas sobre este tema. Harry Braverman (1974), padre de esta teoría, publica uno de los libros de *"mayor influencia intelectual del siglo XX"*, que supuso volver a enfocar el estudio del proceso de trabajo en las preocupaciones académicas (García, 1999:194).

Él resalta que el trabajo en el capitalismo, lejos de seguir un progreso general hacia la cualificación, ha seguido una tendencia contraria, a la degradación, resultante de la división del trabajo. Concretamente, estudia como una forma de control, el traslado del dominio del proceso de trabajo de las manos del trabajador a las del capitalista, lo que para el trabajador significó la *"alienación progresiva del proceso de producción"* y, para el capitalista, hacerse cargo del emergente *"problema de la administración"* (Braverman, 1974:75). Para él *"la ley general de la división capitalista del trabajo"* (íbid.:104) se despliega por excelencia en el taylorismo y consiste en la polarización extrema de las calificaciones, donde los ingenieros y directivos monopolizan la comprensión del proceso productivo y el obrero es despojado de la concepción de su trabajo, descalificado y convertido en una *"masa de trabajo simple"*, fácilmente reemplazable.

Más tarde los continuadores del Debate del Proceso de Trabajo iniciado por Braverman darán relevancia a otros tipos de control, destacando la importancia que adquiere el control subjetivo³¹. Este énfasis ha sido inspirado por los cambios en la matriz productiva y la forma de organizar la mano de obra, que decían desafiar la metodología taylorista y la división jerárquica.

Uno de los primeros autores del Proceso de Trabajo en reaccionar a los cambios productivos fue Stephen Marglin (1977,1981), quien, siguiendo una visión de la jerarquía como función política permanente del capitalismo (no necesariamente de eficiencia productiva), reconoce su debilitamiento desde los años '60, cuando

³¹ También problematizan la resistencia de los trabajadores en la empresa (vista como escenario de lucha por el control. Edwards (1979), entiende la fábrica como un *"terreno contestado"*, donde los trabajadores contestan y disputan el control, lo que fuerza a la gerencia a cambiar de estrategia. Otros planteamientos en esta línea en Burawoy (1979) y Friedman (1977).

aparecen las iniciativas patronales que van en línea de "*humanizar el trabajo*", con fórmulas de enriquecimiento de tareas y de participación directa (1981:228). A pesar de ello, preconiza que estas técnicas tendrían una débil expansión, por la paradoja que denomina del "*fracaso éxito*"³²: si bien llevan a un incremento de la utilidad empresarial, generan una ampliación de las expectativas de los individuos sometidos a las nuevas técnicas, que terminan demandando aún más control sobre su trabajo, razón por la que la gerencia, ante consecuencias que cree no poder manejar, tiende a restituir el mando jerárquico (1981:234).

Otros autores del Proceso de Trabajo, atribuyeron en cambio más estabilidad a las nuevas técnicas, estipulando que en la lucha por el control son funcionales para la empresa varias estrategias, adquiriendo hoy relevancia de las del tipo "*suave*" o "*sutil*", como la "*autonomía responsable*" (Friedman, 1977), la interiorización de las normas o "*control burocrático*" (Edwards, 1979), los arreglos informales de grupo o "*juegos de arreglárselas*" (Burawoy, 1989), la "*disciplina democrática*" (De Gaudemar, 1981,1982) o la "*cultura de empresa*" (Hyman, 1981)³³.

Fauvet (1986, citado en Aubert y De Gaulejac, 1993), propone como evolución de la estrategia de control patronal un camino que va desde el polo de la *imposición* (primer capitalismo), al *intercambio* (compromiso fordista), a lo que él llama las *políticas de animación*. Otros autores, como Boltanski y Chiapello (20012), resumen en los siguientes términos el cambio: en el contexto de la organización empresarial burocrática y jerárquica, todo era mediado por una orden clara y transparente, mientras que ahora "*se hace necesario sustituir, siempre que se pueda, el mando jerárquico por prácticas que conduzcan a la gente a hacer por sí*

³² Se basa en el estudio de White (1955) quien observaba, en una fábrica textil donde las mujeres consiguieron que se las dejase manejar el ritmo de producción de acuerdo a su ánimo, que no importando la mejora en la productividad, la dirección resuelve volver al punto cero por temor.

³³ Hyman aclara sobre la disputa cultural que: "*el conflicto laboral incluye una dimensión cultural en el sentido de que los trabajadores generan una red de relaciones sociales en el trabajo como forma de apropiarse de este espacio y tiempo, mientras el capital intenta romper o modificar esta cultura laboral mediante productos culturales propios, generando una 'cultura corporativa' más favorable a sus intereses*" (Hyman 1981, citado en Köler y Martín Artiles, 2010:161).

misma lo que se desea que hagan y como si fuera el resultado de una decisión voluntaria y autónoma" (ibíd:581).

Estas políticas, son vistas para algunos (Guest, 1996) como el paso de la era del control (con carga negativa, asociada a la sumisión) a un polo opuesto en la ecuación, que ya no se llama control, sino "*motivación*". No obstante, otros son categóricos en señalar que la gestión de la motivación es una forma de control más (Pérez, 2003; Vilariño y Schoenherr, 1987; Martínez, 2000; Drolas et al, 2007; Perbattistini, 2010, Antunes, 1999, 2005), un control más insidioso e ideológico, que procura la creación de nuevo sujeto (Alves, 2011; Antunes, 1999). Puede entenderse como un "*control normativo*", que actúa desde el establecimiento de parámetros morales, lectura especialmente adoptada por la corriente de los *Critical Management Studies* (CMS) (Alvesson y Willmott, 1992).

Ese nuevo control sutil tendría la consecuencia de ser un medio de gobernanza a la vez que de adecuación del rendimiento, pues permite prescindir de la imposición por la fuerza de sobrecargas laborales al lograr que las personas trabajen por iniciativa propia más allá de los límites establecidos (Ramírez 1994). Algunos hablan entonces de un "*management by stress*" (Parker y Slaughter, 1993), y puede llevar a casos tan extremos como la muerte súbita por sobrecarga laboral o "*karoshi*", que abundan en Japón.

Finalmente, se ha resaltado que el desarrollo de este tipo de control no implica el abandono de la coacción, pues ésta opera en circunstancias en que el poder se ejerce sin la cara visible de la autoridad (Senett, 2006). La coacción se presenta, por ejemplo, en el examen permanente que experimenta el sujeto "*autónomo*" en la empresa flexible, bajo el mensaje implícito de la sanción salarial, del estancamiento o del desempleo, en contextos de alta desprotección (Pierbattistini, 2010; Coutrot, 2002). La coacción también se presenta en las formas de trabajo en equipo, en donde, en virtud de las metas grupales impuestas, se suscita un control horizontal entre los trabajadores (Ichiyo, 1996). A ello se suma el control externo

por tecnología informática y la aún existente medición de tiempos. Al respecto, algunos ven que no hay una ruptura total con el taylorismo (Lahera, 2005), siendo útil hacer un ejercicio de *"arqueología industrial"* para ver los cimientos, o quizás estructuras, del taylorismo tras la nueva forma de control (Castillo, 1991a:66³⁴).

En síntesis, hoy se reconoce una combinación de estrategias de control en la empresa, que van desde el control directo o ejercicio abierto de poder, con imposición de órdenes y vigilancia expresa, al control indirecto o discreto (*fully unobtrusive control*), usando medios simbólicos que *"intentan dar alcance a las bases cognitivas de la acción humana"* (Pérez Vilariño y Schoenherr, 1987:137)³⁵, pero dentro de esta combinatoria, ganarían peso las formas invisibles de poder³⁶.

2.4 La búsqueda del compromiso: su tratamiento desde la gestión

Recorrida la evolución del proceso productivo y las formas de control, en lo que sigue se caracteriza cómo la gestión entiende el llamado al compromiso laboral y qué medios usa (de manera más o menos programada) para obtenerlo.

- **La lógica gerencial del compromiso**

Como se ha visto, el concepto del compromiso es un foco de interés creciente en los textos de administración de empresas luego de que, tras procesar las presiones económicas del entorno, se empezara a ver la gestión de las personas como *"la piedra filosofal de las organizaciones del s. XXI"* (Gallardo, 2008:8). Reproduciendo los dichos de Mintzberg (1983), gurú de negocios, se explica con claridad la lógica de este giro: *"el entorno se ha vuelto menos estable para una*

³⁴ En esta misma línea véase Castillo (1991b).

³⁵ Se incluye en el medio, un tipo de control moderado que ya había descrito Edwards (1979); el control burocrático o estructural, que se da por aceptación de reglas estandarizadas (y que Pérez Vilariño y Schoenherr catalogan como *unobtrusive control*). También se pueden incluir otros tipos de control impersonal, como sucede con la maquinaria y con el salario a destajo.

³⁶ A un nivel más general, esto ha llevado a los seguidores de Foucault a señalar que hoy se pasa de las sociedades disciplinarias a sociedades de control, donde el poder, interiorizado, gobierna toda la vida (Deleuze, 1990). En el plano económico, en Hardt y Negri (2002) y Fumagalli (2010) se usa la noción de biopoder para hablar de capitalismo cognitivo o sociedad del conocimiento.

*proporción de organizaciones cada vez mayor, lo que exige una capacidad de ajuste rápido y una habilidad para responder a las peticiones específicas y diversas de los clientes de una manera flexible. Para satisfacer rápida y eficazmente estas peticiones, las empresas necesitan una mano de obra que sea **más que simplemente sumisa. Necesita su ayuda activa...***" (Guest, 1996:196).

Las empresas se concentran así en obtener una fuerza de trabajo más integrada y cohesionada, entendiendo que, para hacer frente a la *"híper competencia"*, es una ventaja competitiva tener un *"capital humano"* comprometido (Porter et al, 2005; Majluf, 2011). La eficacia productiva que se reclama del compromiso apela a múltiples ámbitos: menores gastos de supervisión, menor absentismo, disposición al cambio, retención del *"talento humano"*, sostenibilidad de la empresa y consecución de un *"esfuerzo extra"* o de la también llamada *"conducta extra rol"*, descrita como *"hacer más de lo que mi descripción de puesto dice que tenga que hacer"* (Martínez y de Andrés, 2010:8). Además, especialmente en el sector servicios, se relaciona con mejoras en satisfacción de los clientes, considerando el efecto *"espejo empleado-cliente"* (Hernández et al, 2008:181).

No obstante, habiendo un gran interés en el tema del compromiso y un acuerdo común en torno a su importancia, no lo hay en su definición (Gallardo y Triadó, 2007:6-7). Ello tiene que ver con el paulatino abandono de los recursos lingüísticos clásicos de los directivos, como las órdenes, recompensas y castigos, y su reemplazo por términos resbaladizos (López Aranguren, 2004: XIX), que ha tratado de subsanarse con una asistencia más estrecha de la academia.

Una de las cosas poco definidas es a qué aspecto fenomenológico apunta el compromiso: a la conducta o al pensamiento. Unos ven que apunta a la conducta (Salancik, 1977) otros a una combinación (O'Reilly y Chatman, 1986) y otros a la actitud subjetiva (Mowday et al, 2005; Buchanan, 1974; Allen y Meyer, 1990, 1996, citados en Gallardo y Triadó, 2007). La última versión parece ser la más tratada en

la políticas laborales actuales, pues más que corrección de conductas, se buscan actitudes integradas (Guest, 1996; Deetz, 1995; León, 2009).

Otra distinción tiene que ver con la cosa con la que uno se compromete o "*compromiso respecto a qué*". El punto de arranque de la oleada de movilización de la fuerza de trabajo, es el concepto de compromiso con la organización, "*compromiso organizativo*", "*organizacional*" o "*corporativo*" (Morrow y MacElroy, 1993, en Gallardo y Triadó, 2007:3). No obstante, la propuesta ideológica de las actuales técnicas demanda una alta afiliación personal con el trabajo pero no necesariamente una relación estable con la empresa; ensalza al "*colaborador*" comprometido, pero puede ser un "*colaborador intermitente*" (Boltanski y Chiapello, 2002:235). Se empieza a reconocer que si bien las empresas necesitan del compromiso de los trabajadores para conseguir las metas organizativas, en una situación de mercado flexible y de "*empleados contingentes*", es más útil pasar del compromiso con la empresa al compromiso con el trabajo (Capelli, 1999; Gallager y McLean Parks, 2001; citados en Gallardo y Triadó, 2007:6-7).

Por último, otro campo de indefinición refiere a la especificidad o contenido de la subjetividad requerida. El compromiso organizativo es el constructo más trabajado y sirve de referencia para ilustrar el pensamiento directivo sobre estos temas. En una de las versiones más populares, se describe como "*la fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional*", caracterizada por "*la creencia y aceptación de los objetivos y valores, y por el deseo de pertenecer y mantenerse como miembro de la organización*" (Mowday et al, 1979). El compromiso es una alineación "*global y duradera a la organización como un todo*" (Robbins, 1999) que implica la integración de metas personales y organizativas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994). "*A este proceso de acercamiento objetivos individuales-objetivos organizativos lo conocemos como compromiso. Para nosotros constituye el cemento de la nueva estructura emergente que desde la óptica de la eficacia encuentra precisamente en las personas su punto de apoyo, y en la eficacia un medio para alcanzarlo*" (Morales y Ariza, 1997:6).

Meyer y Allen (1990,1996), a quienes se les tribuye el mérito de complejizar este tema, proponen un esquema multidimensional del compromiso organizativo, compuesto por tres sustratos: un compromiso afectivo, uno moral y uno calculado o de evitación de costos. Dicho esquema sería el más acogido en la gestión y sus dimensiones son extensibles para entender las lógicas de otros compromisos laborales solicitados (el trabajo en general, el jefe, el grupo, etc.). Aquí, el *new management* dice promover especialmente el compromiso afectivo, por afinidad con su propuesta de sentido del trabajo: el trabajo como algo grato, donde manda la "*motivación intrínseca*" (no las demandas económicas). No obstante, es difícil aislar el compromiso moral del emocional, ambos se ligan, lo que se comprenderá mejor en el marco conceptual operativo que se trata en una futura sección.

- **La matriz del compromiso y sus instancias mediadoras**

Las variables condicionales o "*instancias mediadoras*" del compromiso exploradas en la gestión son abundantes, aglutinan buena parte de las ideas arrancadas en Japón y en Estados Unidos sobre las organizaciones flexibles y gestión sutil, formando una verdadera matriz. No necesariamente se reconocen como "*políticas de alto compromiso*", pero muchas persiguen este objetivo entre otros, o persiguen otro pero obtienen el compromiso como resultado colateral. Uno de los esquemas más ordenadores es el de Martínez y de Andrés (2010), quienes elaboran cinco dimensiones que inciden en la obtención de personas comprometidas (dimensiones que conforman lo que ellos llaman el "*diamante del compromiso*"): i) oferta de valor; ii) cultura; iii) equipo; iv) función y v) estilo de dirección. A ellas, se les agrega acá una sexta dimensión de vi) Estado Interno, considerándose los métodos de sanción (policía interna) y de gobierno de las relaciones laborales. Al llenar de contenido dichos ejes, según la literatura revisada, se tiene:

Instancias mediadoras del compromiso	
Oferta de Valor	Ganan peso los sistemas de remuneración basados en el rendimiento, pues " <i>ofrecen a los directivos una excelente oportunidad para hacer que coincidan los intereses de los empleados con la organización</i> " (Gómez

Mejía et al., 2008:423)³⁷. Complementariamente a la parte salarial, estancada en un contexto de la acumulación flexible (Harvey, 1998), se entrega un "*salario emocional*" o no monetario, que compensa las faltas de salario real: prestaciones sociales, actividades lúdicas, reconocimientos y medidas de "*conciliación trabajo-familia*"³⁸. Por otro lado, opera la posibilidad de ascenso como aliciente clásico de compromiso por retribución diferida, pero ahora dependiendo menos de carreras del tipo chimenea y más de cualidades personales o aptitudes, lo que individualiza y hace más volubles las trayectorias profesionales (Aubert y de Gaulejac, 1993; Castel, 1997; Senett, 2006; Dubar, 2001). En consecuencia, la formación -otro factor motivacional- alimenta la empleabilidad emprendedora, de modo que las personas sean capaces de reinventarse y actualizarse continuamente para lograr integrarse.

Equipo

Se celebra el trabajo en equipo. Se dice, en sintonía con los éxitos japoneses, que "*los grupos pequeños son la piedra angular de las compañías excelentes*" (Peters y Waterman, 1982:125). Una modalidad altamente difundida son los grupos de trabajo semiautónomos, de ocho a diez personas, donde las metas grupales funcionan como "*un mecanismo de control indirecto que permite a cada grupo asumir riesgos para el éxito y el fracaso del mismo modo como lo hacen los empresarios*" (Gómez Mejía et al, 2008: 432-433). La comunicación informal entre pares - la broma, la tomadura de pelo, las ocasiones para divertirse - es potenciada como otra pieza clave, "*una verdadera tecnología de mantenerse en contacto*", que optimiza flujos de comunicación e innovación (Peters y Waterman, 1982:122-123) y que "*vincula a las personas, reduce el conflicto y crea nuevas visiones y valores culturales*" (Deal y Kennedy, 1985:67-68).

Cultura

La noción de cultura corporativa se ha vuelto la herramienta más popular y una explicación globalizante de todo lo que sucede en la empresa, una suerte de ADN³⁹ (Gallenga, 1993, citado en Roca 2001:85). Este concepto

³⁷ De todas las modalidades, la más atractiva para el empresario es el mecanismo de primas o porcentaje salarial por unidad producida (coincide con el tradicional salario a destajo de Taylor), que se expresa en las "*comisiones*" por ventas del sector servicios. No obstante, los tipos de recompensa se han multiplicado, pudiendo encontrarse más de 12 indicadores de salario variable en forma de primas o bonos. Algunos son asociados a metas definidas por la empresa, que pueden ser individuales o colectivas. Otros son premios por participación con sugerencias de ahorro de costes

³⁸ Estas últimas se han convertido en una de las más habituales e incluyen cosas como flexibilidad horaria, permisos por cuestiones personales, guarderías, clubes deportivos, yoga, gimnasios, entre otras (Gómez Mejía et al, 2008:387).

³⁹ "*No fue hasta la década de los ochenta cuando el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal y se propago en el medio organizacional*" (Martínez y Dávila, 1999:18), difundiéndose en calidad de variable más dentro de la dirección, como un "*mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal*" (ibíd:19). No es la noción de cultura del trabajo vista en un comienzo, global y que reconoce subconjuntos entre empresarios y trabajadores, ésta es la propuesta de cultura, reflexivizada y de una de las partes: la empresa.

es tributario de préstamos de la antropología y, en algunos casos, de su participación directa⁴⁰ (Actouf, 1990; Roca, 2001; Palenzuela, 1995). Los trabajos más destacados sobre ella fueron los de Peters y Waterman (1982), Wilkins y Ouchi (1983), Deal y Kennedy (1985), Schein (1988) y Denison (1991). Después de esos trabajos, la cultura es vista a grandes rasgos en tanto formas de pensar y actuar compartidas, descomponibles en elementos posibles de intervenir, como artefactos, mitos, símbolos, ritos y red cultural, que *"pasan a constituir una especie de parrilla descriptiva que debe rellenarse en cada caso"* (Roca, 2001:82)⁴¹, con una clara función psicosocial e ideopolítica (Alves, 2011). Por ejemplo, a nivel de los *"artefactos de lenguaje"*, se usa el léxico de *"líderes"* y *"colaboradores"*, en vez de *"jefes"* y *"empleados"*, para borrar las fronteras *"ellos/nosotros"*⁴². Habiendo pasado ya varios años de los primeros trabajos, hoy el concepto se relanza con instrumentos propios del marketing, particularmente del llamado endomarketing o marketing interno, donde se promueve una *"cultura de servicio"* que sostiene que en la empresa todos realizan un servicio: los compañeros de trabajo son *"clientes internos"* a los que atender, los cuales se enlazan con los *"clientes externos"* o *"clientes finales"* (Hernández et al, 2008:181). Para ello se potencia la comunicación de doble vía, las informaciones anticipadas de las campañas publicitarias, los programas participativos, etc. (ibíd.:183-184).

Función

Con los métodos de calidad total, *just in time* y *endomarketing* se incorporan las demandas del mercado al proceso productivo y *"el trabajador debe adaptar el proceso de trabajo a unas exigencias siempre variables, que suponen la utilización de todas sus capacidades"* (Wittke, 2005:149) lo cual, en línea con el contenido tecnológico del trabajo, implica instancias psíquicas en la tarea (Pérez, 2003:66). Al mismo tiempo se transfieren más responsabilidades al trabajador mediante cumplimiento de metas, autocontrol, mantenimiento preventivo y multifunción⁴³.

Estilo de Dirección

El jefe es un *"líder simbólico"* (Peters y Waterman, 1982), que Majluf (2011) llama en Chile *"empresario del significado"*. Su estilo de dirección es la autonomía dirigida, en donde *"el personal situado en los últimos rincones y recovecos de la organización está facultado - y alentado, de hecho - a hacer las cosas a su modo. Activamente se piden sugerencias. Pero todo ocurre en un contexto de dirección. La gente sabe cuáles son*

⁴⁰ La antropología industrial o de la empresa ha sido la que más se ha internalizado en este campo cultural. Una referencia está en Esteva Fabregat (1973) y su estudio sobre los desarreglos de los trabajadores con el trabajo, quien apuesta por instalar *"Gabinetes de Antropología Industrial Aplicada"* a fin de promover su mejor adaptación (ibíd:96, citado en Palenzuela, 1995:23). Esta área ha generado resquemores, pero para Roca (2001) no necesariamente significa subordinación a la empresa, existiría una línea más crítica en el último tiempo.

⁴¹ Con el tiempo se complejizó del término desde la academia (Martínez y Dávila, 1999; Roca, 2001).

⁴² Para Alves *"el cambio del nombre de operarios o empleados por colaboradores no es inocente...oculta la relación de poder"* (2011: 132).

⁴³ ésta se plantea como *"enriquecimiento de tareas"*, pero estudios latinoamericanos demuestran que ha significado una más *"ampliación de tareas"* (Abramo et al, 1997; Novick, 2000).

sus límites" (Waterman, 1989:69). Programas de ideas, círculos de calidad, entran en esta línea (Keith, 1999:267).

Estado Interno

Los sistemas de sanción para la mala conducta, que siempre han estado, ahora se asocian más a cuestiones éticas. En cuanto a la estrategia de relaciones laborales o plan general para tratar a los sindicatos (Gómez Mejía et al, 2008), en la gestión liberal actual suele primar la estrategia de rechazo al sindicato (Guest, 1994) lo que implica usar tácticas de "sustitución" y/o de "supresión" sindical. En el primer caso, también llamado "enfoque de gestión proactiva de RR.HH.", la dirección intenta adelantarse a la insatisfacción del trabajador y "responde positivamente a las necesidades de los empleados suprimiendo los incentivos para afiliarse al sindicato". En el segundo, se utilizan "tácticas agresivas, legales o ilegales, para deshacerse del sindicato o para evitar que el sindicato organice a los trabajadores de la empresa" (Gómez Mejía et al, 2008:610). A ello, cabe agregar la cooptación política sindical a través de la cual funciona el modelo toyotista japonés (Ichiyo, 1996; Watanabe, 1993).

2.5 Implicancias para la subjetividad y las relaciones laborales

- **El Neopaternalismo**

Por último, todo lo anterior afecta el funcionamiento del orden del trabajo de un modo excepcional. En *"La crisis como laboratorio social: el ejemplo de las disciplinas industriales"* (1981) y en su obra posterior *"El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica"* (1991), De Gaudemar analiza la última etapa de "los ciclos disciplinarios" del capitalismo, como una etapa de "delegación del poder", que abre la era de la "democracia industrial". Esa visión aquí no se comparte, pues más bien hay una "autonomía dirigida", tal como plantean los gurús de negocios (Waterman, 2989:69)⁴⁴. No obstante, una figura disciplinaria que usa este autor para describir la experiencia industrial del siglo XIX, el "despotismo paternalista", sirve para ilustrar algunos rasgos actuales⁴⁵.

⁴⁴ Por otro lado, desde la teoría social crítica, se habla de la presente "tolerancia represiva" o "participación administrada", "la dominación consultada e interactiva, que produce la apariencia democrática" (Pérez, 2003:54). Otras visiones similares en Martin (1994) y Martínez (2000).

⁴⁵ El autor reconoce experiencias contemporáneas de retorno a la época paternalista, pero las estima de dudosa expansión, por el avance de la democracia en el trabajo. Ello probablemente se explique porque en 1982 (fecha de su estudio), en el contexto francés, pudieron haber sido más marginales, pero al día de hoy, es mucho más verosímil la otra hipótesis.

El despotismo paternalista del siglo XIX, descrito por el autor, se caracterizaría por la organización patronal de una serie de servicios asistenciales (educación, salud, previsión, etc.) y por su dedicación activa a la enseñanza de un nuevo modo de vida obrero, para subsanar las perjudiciales secuelas productivas del capitalismo liberal: el absentismo, la rotación laboral, el desarrollo del discurso obrero y el movimiento asociativo (1981:253-254). El sistema de beneficios de la empresa aparece como una primera *humanización*⁴⁶ del trabajo que busca resolver la llamada "*cuestión social*". Al cubrir toda la vida el trabajador, este método resultaba ser una disciplina extensa, que busca, tanto en el taller como en la casa, el adoctrinamiento de la fuerza de trabajo en torno a la sobriedad, la regularidad y el amor al oficio. Sería una "*estrategia de control de todos los espacios sociales en que podría refugiarse una identidad obrera autónoma*" (1991:76).

Esta forma de disciplina, se representaría de manera "*casi caricaturesca*" "*en modelos de autoridad tomados del funcionamiento de la familia; de ahí la expresión de disciplina paternalista. El patrón es esa particular figura social que administra 'como buen padre de familia' un patrimonio particular constituido por la fábrica pero también por todo aquello que hace posible la vida de esa 'familia' al margen del trabajo*". En ésta época ya se había instalado en la mente empresaria la óptica de que "*la fábrica no puede moverse solamente por el dinero y por los mecanismos de objetivación que implica; por el contrario, el margen no puede ejercerse y la disciplina no puede ser respetada a no ser que ambos tengan su origen en una identificación subjetiva de cada uno, y el amor familiar viene a ser el vector de dicha identificación*", "*es porque la familia 'funciona por el amor' por lo que aparece como un modelo tan fascinante para el poder patronal: ¿hay mejor representación que el poder pueda dar (se) de sí mismo?*" (ibíd.:80).

⁴⁶ en países como Italia culturalmente vinculado a un cristianismo filantrópico. La industrialización italiana, entre 1860-1904, estaría especialmente marcado por este paternalismo patronal-cristiano.

Se le llama "*despotismo paternalista*", porque el patrón aquí combinaba su "*amor*" con prerrogativas absolutas, sin haber organización autónoma de los trabajadores. Así, trabajadores hacen causa común en torno a una única voluntad, la del patrón, que se transforma en el tutor natural de los hombres a los que "*da de comer*" (ibíd.:119-124), y "*nadie puede rebelarse contra su propio bien*" (ibíd.:79).

Pues bien, Castel (1997) también teoriza sobre esta fase liberal del capitalismo, bajo la noción de "*Patronato*", planteando que "*una política social sin Estado existe: el liberalismo la inventó*". En esta época, señala, se creía que "*los miembros de las clases inferiores, como los niños, son menores de edad que carecen de la capacidad de conducirse a sí mismos*" (ibíd.:235) por lo que se desarrolla un control moral sobre todos los ámbitos de su vida (243-245). Dirá que el patronato "*no sólo impuso modos de dependencia personal, representaba un verdadero plan de gobernabilidad política, que apuntaba a estructurar el mundo del trabajo a partir de un sistema de obligaciones morales*" (ibíd.:213).

Guardando las particularidades, se pueden hacer extrapolaciones de algunos rasgos del patronato o paternalismo del siglo XIX con la época presente. La gestión 2.0 aleja la relación de trabajo del terreno formal y transaccional para sumergirse en el terreno sutil y personal y parece perfilarse como una suerte de neo-paternalismo, que recupera el componente de moralización (la cultura corporativa), el autoritarismo (una gestión a-sindical) y usa un -ahora más escuálido - sistema de bienestar, con lo cual de alguna forma viene a encarar las secuelas productivas de lo que Castel (1997) denomina la "*nueva cuestión social*" o precariedad de masas producto de la desestabilización de la sociedad salarial.

En efecto, el moderno estilo empresarial podría denominarse, siguiendo una de las nomenclaturas de Purcell y Sisson (1983); "*paternalista sofisticado*" o "*neopaternalista*". Este consiste en un realce en los vínculos de cercanía, dispositivos de anticipación de la insatisfacción y una política de rechazo solapado del sindicato, que lleva a una regulación unilateral de las condiciones de empleo,

de modo que *"uno de los participantes disfruta de la autoridad y el poder de fijar todas las leyes laborales o la mayoría de ellas"* (Keenoy, 1996:171).

A ojos de Keenoy (1996), el arquetipo de este paternalismo sofisticado se expresa en las prácticas de la empresa IBM. El *"estilo IBM"* se caracterizaría por elementos como: i) una promesa de estabilidad, ii) minimización de las actitudes *"ellos-nosotros"*, instalando una política de *"categoría única"* (trabajadores y jefes usan, por ejemplo, los mismos espacios); iii) salario indirecto (beneficios) y sueldo ajustado por rendimiento; iv) seguimiento de actuación de cada trabajador, retroalimentación y formación, v) comunicación fluida en toda la empresa, y vi) sistema de *"escucha"* y resolución individual de quejas (plan de *"puertas abiertas"* que permite elevar quejas al más alto nivel y procedimientos de *"hablar en voz alta"* que permiten hacer preguntas de forma anónima), lo que constituiría un potente estimulante de la lealtad y compromiso. Una suerte de adaptación del sistema Toyota, pero con una organización técnica del trabajo menos elaborada.

En este modelo, la psicologización y personalización de las relaciones laborales son los rasgos más destacados. La empresa es vista como una comunidad y los sindicatos son vistos como innecesarios, también las categorías que marcan diferencias, razón por la cual los trabajadores son llamados *colaboradores*.

Ahora bien, la GRH hace un tratamiento particular de los trabajadores como contraparte organizada bajo este modelo, lo que se tratará más adelante. Por ahora se enuncian los rasgos psicosociales de este paternalismo del siglo XXI.

Arnott (2002), consultor de empresas norteamericano, en su libro titulado *"El culto a la empresa. El engañoso atractivo de la organización devoradora"*, describe la tendencia actual en las empresas a obtener de sus trabajadores niveles más altos de compromiso tratándolos como miembros de una familia, citando los casos de las empresas americanas IBM, Southwest Airlines, Xerox, Ernst & Young, 3M, Microsoft, Walmart, desde una mirada impresionista pero ilustrativa. El centro de

preocupación en su obra es que las empresas han redescubierto los lazos comunitarios y los usan para desarrollar organizaciones de alto compromiso muy absorbentes, en la que los trabajadores están *"dispuestos a trabajar días extras, quedarse hasta más tarde, asistir a las reuniones y desempeñar otras funciones empresariales ocupando su tiempo personal"* (ibíd.:59).

Las políticas mencionadas por él varían y coinciden en gran medida con las ya vistas: el uso de vocabulario igualitario; planes motivacionales con compensaciones psicológicas que tienden a sustituir las compensaciones financieras; jefes carismáticos; entrenamiento en la cultura de la empresa; fomento de relaciones de camaradería (la regla parece ser *"relaciónese con amigos en el trabajo o perderá su empleo"*); dispositivos tecnológicos de comunicación fluida y *"facilidades múltiples"*, como becas, transporte, sistema de correo, etc., a lo cual cabe agregar estrictos procesos de selección de personal, donde se exige no tanto habilidad en la tarea como *"una personalidad o un rasgo de valor especial que es coherente con la declaración de valores de la corporación"* y en donde tras ser seleccionados, los sobrevivientes se sienten agradecidos y valorados. Uno de los factores que ha consolidado el modelo es el respaldo que le otorgan revistas como *Fortune* en su ranking de *"Las 100 mejores compañías para trabajar"* (ibíd.:90-94).

El autor advierte que en ese esquema el ambiente laboral se transforma en un grupo de pertenencia que invita a supeditar la identidad y las propias necesidades a las de la empresa (ibíd.:116). Ésta afirmaría alentar la independencia pero se comporta más bien como una *"organización devoradora"* comparable con una secta, con sus rasgos típicos de devoción, liderazgo carismático y separación de la comunidad. Pues bien, varios autores (Deetz, 1992; Kunda, 1992; Willmott, 1993; Aubert y De Gaulejac, 1993; Casey, 1995; Alvesson y Willmott, 2002; Wittke, 2005, 2007, entre otros), han estudiado esa colonización subjetiva alegando rasgos más o menos totalitarios. Luego de ver esta perspectiva se verá el tema del nuevo carácter de las relaciones laborales en perspectiva sindical.

- **La captura subjetiva**

El libro más emblemático de la nueva gestión cultural: *"En busca de la excelencia"*, de Peters y Waterman (1982) entrega amplio material de apoyo a la tesis de la manipulación subjetiva. Aubert y De Gaulejac (1993), en su libro sombra, explican que el paradigma de la excelencia de esta obra se asienta en el principio del *"siempre más y mejor"* como fin último, el cual se propagó desde Estados Unidos a los círculos empresariales de todo el orbe durante los '90, en sintonía con la popularidad de los principios de *"calidad total"*, *"mejora continua"* o *"cinco ceros"*⁴⁷. El sentido que emplaza esta obra es que la supervivencia de las empresas pasaría por la calidad total y para ello *"todos han de movilizarse"*, por lo que la imaginación es usada como *"el elemento y el objeto de la gestión"* proyectando, a través de ella, los deseos personales de éxito, reconocimientos y afectos hacia una identificación organizativa (ibíd.:41-69). Haciendo mano de la psicología y aprovechando la necesidad de ser considerado y premiado, la lógica que se promueve en adelante es que *"para realizarse es necesario estar a la altura que nos pide nuestra empresa porque, a fin de cuentas, es ella la que nos hace autónomos, creativos, innovadores; es ella la que nos permite ganar"* (ibíd.:83).

De este modo, dando publicidad a imágenes de valencia positiva, de grandiosidad y supremacía, la empresa influiría, aunque no sin resistencia, en la identidad o auto-imagen de los trabajadores para hacerla congruente con sus objetivos (Alvesson y Wilmott, 2001:1-4). *"La motivación se consigue a partir de una necesidad narcisista. El individuo busca mejorar sus actividades para obtener el placer de la recompensa y su autoestima, que se transforma en el motor del proceso motivacional"* (Aubert y De Gaulejac.:75). En el relato de Arnott este aspecto es claro: *"el reconocimiento lleva a un espiral de autoafirmación que los compromete aún más"; "el empleado sectarizado cae en una trampa: no puede reducir su contribución laboral, porque eso disminuiría su valor como persona"; "trabajarán empeñosamente porque su ego individual depende de eso"* (Arnott,

⁴⁷ cero errores, cero averías, cero stock, cero papeles, cero retrasos.

2002, 59-61). Lo anterior, denota una poderosa subjetivación⁴⁸ en las empresas modernas, que llama a subsumir la identidad personal a un modelo de *"sujeto empresario, autónomo y comprometido con su actividad"* (Périlleux, 2008:139).

El sociólogo brasileño Giovanni Alves (2011) usa el concepto de *"captura subjetiva"* para describir aquella subsunción ideológica propia del nuevo paradigma productivo, caracterizada por *"procesos de subjetivación, de manipulación incisiva de los trazos ontológicamente fundantes y fundamentales del hombre, como es el lenguaje y la capacidad simbólica"* (ibíd.:131-132). De igual modo, Carlos Pérez (2003) habla de una captura corporativa o totalitarismo subjetivo, que compenetra psicológicamente al trabajador, y agrega la noción de espíritu corporativo o ambiente global protegido. El espíritu corporativo funciona como *"un ambiente, en el sentido de que todos los aspectos de la vida cotidiana en el trabajo son atendidos; global, en el sentido de que se les reúne en un concepto único, capaz de trascender ese entorno y convertirse en un 'modo de vida'; protegido, en el sentido de que ese modo de vida resguarda al trabajador no sólo de la fatiga irracional o la desmotivación, sino también de amenazas que trascienden al entorno laboral"*. Así, las empresas juegan con el imaginario familiar, con estilos incluyentes, "participativos", "creativos", abiertos a ciertos grados de informalidad y espontaneidad, con disposición hacia el reconocimiento personal y la "humanización" de las relaciones interpersonales para generar los vínculos y compromisos subjetivos que se han hecho necesarios, envolviendo al trabajador incluso más allá del trabajo, *"ya que el ideal del espíritu corporativo es que TODA la vida del trabajador esté incorporada"* (ibíd.: 68-72).

Ahora bien, existiendo esas presiones totalitarias, se ha dicho que la eficacia de ellas es dudosa. Senett (2000, 2006) plantea que la campaña del compromiso no es eficaz por sus contradicciones, pues exalta con igual fuerza la flexibilidad, que

⁴⁸ para Tomás Périlleux (2008), significa el proceso mediante el cual los individuos y grupos llegan a hacerse sujetos, probando y acrecentando los *"poderes de la vida"* en ellos; poder de verse afectados, hablar y actuar. Esto implica un movimiento de adecuación a los soportes sociales que nos encasillan o "sujetan" y a la vez, la trasgresión o resistencia a ellos.

socava el compromiso. Esto se entiende por un conflicto entre el carácter - aquello más duradero de nuestra subjetividad que define nuestro compromiso con los otros - y la flexibilidad, que implica fugacidad de los lazos sociales. Por otro lado, están quienes ven que sólo se da una "*cooperación forzada*", basada en el miedo, por la alta vulnerabilidad, pero no un compromiso interior (Coutrot, 2010; Alonso y Fernández, 2009) y está también toda una línea de autores que sostiene que el trabajo se ha visto desplazado por el consumo y que ya no puede suscitar una adhesión fuerte (Beck et al, 1999; Bauman, 2002).

Pérez (2003) reconoce que efectivamente se oponen trabas importantes para la implicación subjetiva, de dos tipos: la extensión del individualismo, que no es fácilmente reemplazable por el corporativismo, y el carácter actual del proceso productivo, donde la flexibilidad laboral, el desempleo y la exclusión hacen que sólo unos pocos sean directamente interpelados por la empresa. No obstante, ve que ese abismo se salva en el capitalismo por el funcionamiento del sistema comunicacional general de la sociedad: "*ningún espíritu corporativo sería eficaz si no es realmente omnicomprendivo, si no cubre realmente el conjunto de la vida. Y lo que creo es que esa cobertura se obtiene a través del sistema de comunicación social en su conjunto (...) La comunicación social provee el imaginario que la marginalidad no puede recibir, provee la integración simbólica que el sistema productivo no ofrece de hecho (...) ni la policía, ni las políticas populistas, ni las religiones asistenciales, producen una pacificación tan eficaz como ella*". Esta comunicación interpela desde la vida privada e individual y, ante la inseguridad rampante y los deseos de las personas de vivir en paz, "*confirma la necesidad y la bondad de la vida tranquila, razonable, encuadrada, sin mayores violencias, que parecen vivir los integrados (...) las empresas, las nuevas oficinas, las nuevas formas de administración, pueden ofrecer algo de esa paz*". De modo que se genera un cierre de la acción global del nuevo espíritu corporativo (ibíd.74-76).

Por otro lado, Lipovetski (1992, 2007) considera que la dirección y sus nuevas formas de gestión es "*incapaz de generar la adhesión*", incapaz siquiera de

"funcionar como nuevo opio del pueblo", por el avance de la individualización, la caída del ideal de abnegación o sacrificialidad y el auge de la cultura *psi*, personalizada y comunicacional, que pone condiciones para comprometerse, como reconocimiento, respeto, real preocupación socioeconómica (1994:275-280). *"Mucho más soportados que deseados, los preceptos de la nueva administración empresarial se identifican con el riesgo del despido y el retroceso de las defensas colectivas, con el aumento de la fatiga y la degradación de las relaciones laborales... Aunque resuenan por doquier los canticos a la competitividad y a la implicación subjetiva, se entienden como cualquier cosa menos disciplinas de salvación personal"* (2007:258). La norma del triunfo y de la entrega total, del hacer por hacer, por superación de uno mismo, impacta a los *yuppies*, pero para el resto *"no domina ni el interés del hacer por hacer ni el desinterés profesional puro, hay una pluralización"*. Los individuos siguen definiéndose por su trabajo, éste es un vector central de la experiencia - discute así la idea de que es un valor en vías de desaparición -, pero no es el centro de gravedad de la vida (ibíd.251-261).

Finalmente, los estudios de las identidades laborales, de perspectiva situacional, destacan el carácter estratégico y relacional de la autoimagen, señalando que no es tan fácil de colonizar (Dubar, 1991; Sainsaulieu, 1997; Batistini, 2004). Dando prioridad a la agencia, León (2008, 2009a, 2009b), por ejemplo, observa que los trabajadores se comprometen si se cumplen ciertos requisitos considerados moralmente adecuados, pero se distancian cuando se sienten degradados - según el parámetro de su *ideocultura*-, habiendo más bien un compromiso *"limitado"*.

- **Del conflicto al compromiso**

La sofisticación de la relación laboral se relaciona con un requerimiento de orden del nuevo sistema productivo, está enmarcada en *"la necesidad de eludir la resistencia (o ganar el consentimiento) del trabajo vivo, variable esencial para el funcionamiento de las nuevas técnicas organizacionales"* (Alves, 2011:53).

Para los investigadores de las relaciones laborales, la GRH ha sido decisiva en la agenda investigativa, la cual, desde los años '80 en adelante, ha girado en torno a lo que se ha dado en llamar *"el tránsito del conflicto al compromiso"*, volviendo a dar centralidad el estudio del centro de trabajo. *"El acento creciente por parte de la gerencia sobre el compromiso del trabajador apunta a la necesidad de prestar mucha mayor atención en las investigaciones del centro de trabajo que lo que parecía necesario en el pasado"* (Jacobi y Müller-Jentsch, 1989, citado en Edwards, 1991:156). La cultura empresaria penetraría en la razón reivindicativa de los trabajadores, cooptándola, fenómeno retratado en el sindicalismo de empresa japonés que se extiende mundialmente (Antunes, 1999:67; Alves, 2011:54). Así, se hace ver desde distintos ángulos que *"los nuevos modelos de gestión de las relaciones humanas han conseguido, en gran medida, templar la conflictividad de las empresas y esquivar la acción sindical"* (Boltanski y Chiapello, 2002:382).

La gestión de los recursos humanos se vio de hecho favorecida por el avance de los estudios de psicología en la empresa y por el clima político-económico de los '80, que restringió legalmente el poder de los sindicatos y animó a la generación sistemas de motivación que marginan al actor sindical (Guest, 1996:192).

De hecho, la nueva gestión significa un cambio fundamental en los supuestos de fondo de los empresarios sobre la fuerza de trabajo y sobre cómo dirigirla. El sistema de control tradicional, se anclaría en la presunción de diferencias de intereses entre empresarios y trabajadores como así también en la idea de que la mano de obra tiene un poder rival representado en el sindicato. Las nuevas técnicas de compromiso vuelven a la tesis del destino común (Guest, 1996:193-194), también conocida como *"unitarismo"* (Köler y Martín Artiles, 2010).

De acuerdo a las categorías de Purcell (1987), este sistema de relaciones laborales se inscribe en el eje del individualismo, que pone hincapié en los derechos y destrezas individuales de los trabajadores en contraposición con la estrategia que permite a los trabajadores hacer oír su voz colectiva en la

regulación del empleo (Keenoy, 1996:167). *"Existe una conexión evidente entre la gestión de los recursos humanos y las empresas sin presencia sindical. Este enfoque, cuyo núcleo es el compromiso, plantea una amenaza para los sindicatos"* (Guest, 1994:220). Tal como se vio, dicha elusión sindical se puede dar por varias vías: de sustitución, supresión o cooptación, a veces de forma combinada. En el modelo americano, por ejemplo, sobresale la elusión del sindicato por sustitución, con estímulos individuales, formas de escucha directa y muestras de "preocupación". Como declara el gerente de *Starbucks Cofee*: *"el manejo benévolo gerencial debería hacer a los sindicatos supérfluos"*⁴⁹. En el modelo japonés, en cambio, el modelo privilegiado es el *"sindicato de la casa"*.

Con todo, es difícil que el conflicto latente se suprima y los trabajadores suelen expresarlo por vías laterales (Ackroyd y Thompson (1999); Scott (2000)). P.K. Edwards se pregunta en ese sentido si la gestión de recursos humanos ha eliminado las bases mismas de disputa o ha sido mera retórica, instando a poner en la balanza, al menos, las formas individuales de conflicto y las nuevas formas de movilización fragmentadas, que Treu (1987) denomina microconflictos (acciones colectivas de pequeña escala, no oficiales, de corta duración y dimensión) y Mars (1982) describe como trampas que los trabajadores pueden practicar en el lugar de trabajo (especialmente en relación a pequeños hurtos).

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN PREVIA EN CHILE

Respecto al compromiso subjetivo propiamente tal, la psicología organizacional crítica ha estudiado el vínculo de los trabajadores con una empresa de telefonía (Espinoza y Soto, 2008) y, desde un aspecto cercano, hacia la empresa Codelco (Soto, 2004). Otros estudios que no abordan el tema directamente pero sí temas afines, tratan la cultura organizacional (Rodríguez et al, 1991; Arnold, 2004; Radrigán, 2007), los cambios en la identidad laboral (Wolf, 2005; Díaz et al, 2006;

⁴⁹Estos dichos aparecen en los antecedentes de la sentencia condenatoria de Starbucks en Chile por prácticas antisindicales en <http://ciperchile.cl/wp-content/uploads/Sentencia-Starbucks-libertad-sindical.pdf>. Más sobre estas formas de elusión sindical en Narbona (2011).

Álvarez, 2006; Soto, 2008; Sisto y Fardella, 2009), en los significados del trabajo (Hoyuelos et al, 2001; Díaz et al, 2006; Romero, 2012) y en el imaginario chileno (PNUD, 2002; Moulián, 1997). La mayoría proviene de la psicología o de la sociología. La antropología no ha estudiado el tema de esta investigación y tiene una presencia menor en los temas afines, destacando un estudio más cercano sobre identidad laboral bancaria (Wolf, 2005) y otros más lejanos sobre cultura organizacional en grandes empresas (Arnold, 2004) y en cooperativas de ahorro y crédito (Radrigán, 2007).

CAPÍTULO 4: PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La ideología y la cultura del trabajo se han transformado en unos de los aspectos más abordados por la gestión moderna, la cual, en sintonía con las exigencias de una producción flexible, ha incrementado la mediación simbólica de las relaciones laborales y ha utilizado sus formas de control. Ésta, bajo un modelo familiar o neo-paternalista, insufla de sentido la experiencia laboral y se adentra en la interioridad de las personas. Ello advierte la posibilidad de importantes reconfiguraciones subjetivas y de poder en la empresa, pero, como los trabajadores no son objetos pasivos, se hace preciso el conocimiento de situaciones concretas para comprender las implicancias de estos cambios.

En Chile, los estudios empíricos sobre la vivencia subjetiva asociada a la exigencia de compromiso son escasos. La antropología ha aportado poco a este tema, aún cuando esté siendo interpelada, pues se propone una imagen del trabajo alejada de la esfera económica y del trabajador alejado del estatuto de derechos (como "*colaborador*"), usando elementos culturales para este fin.

Esta tesis se propone entregar información de primera fuente al debate, empezando por las cuestiones más sencillas, la pregunta de primer nivel (antes de ver cambios subjetivos globales), que interroga los significados asociados al compromiso laboral en los trabajadores. La tesis realiza para ello un estudio de

caso en el sector bancario, que presenta las últimas innovaciones en gestión de la mano de obra. Aprovecha así circunstancias favorables y confianzas establecidas con la parte sindical para adentrarse en este campo.

El objetivo general de la investigación fue describir los significados del compromiso laboral de los trabajadores, frente a las nuevas formas de la gestión de recursos humanos. Y los objetivos específicos: (1) describir la organización del trabajo en la empresa, en particular, las condiciones laborales y de empleo que apuntan a generar un mayor compromiso; (2) describir la cultura corporativa prescrita por la gerencia, en su faceta de fomento al compromiso; (3) describir los significados del compromiso hacia el trabajo de los trabajadores, frente a los mecanismos materiales y simbólicos que buscan comprometerlos más; (4) describir la relación de esos significados con su distancia subjetiva en el trabajo.

CAPÍTULO 5: MODELO CONCEPTUAL-OPERATIVO

5.1 Nota sobre los significados

Los seres humanos tienen una conducta reflexiva, esto es, asignan sentido a sus actos, le otorgan un significado (Guber, 2005:39). Si bien una de las vertientes más reconocidas en el estudio de los significados es el estructuralismo de Claude Lévi-Strauss, dicha perspectiva, al hacer un análisis del universo simbólico en abstracto, no se sigue en esta tesis, y se prefiere una más cercana a la acción social en su interrelación con los significados, considerando el "*contexto de situación*" (Reynoso, 1987:105) o los "*haces de relaciones*" que permiten ver la direccionalidad significativa de los fenómenos (Jociles, 1999, citando a White, 1959). Por esa razón, se considera tanto la organización del trabajo como la cultura prescrita, antes de abordar los significados del compromiso laboral.

Por otro lado, cabe agregar que en el análisis de los significados se considera "*la perspectiva del actor*" (*emic*), pero también, las "*categorías del investigador*" (*etic*), de modo que se vuelven fundamentales las definiciones operativas.

5.2 Modelo del compromiso

El compromiso es visto como una actitud, filtro evaluativo o disposición a la acción. Para partir con una definición genérica, se entiende como "*una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular*" (Meyer y Herscovith, 2001:310).

Como se vio en los antecedentes, desde la gerencia se propone un compromiso hacia la empresa y también hacia el trabajo en un sentido amplio. En el primer sentido, la actitud que se pide es la alineación con las metas de la empresa y una disposición a la no deserción, el esfuerzo adicional y la defensa de ella. En la medida en que se procura una alineación de objetivos, lo que estaría en juego es un compromiso por identificación ideológica (Alves, 2011:54). Sería un compromiso distinto al del tipo fordista, más transaccional, formal y colectivo. Como decía Fauvet (1986), se pasa del intercambio fordista a las estrategias de animación, individualizadas y despolitizadas, que apuntan a las bases cognitivas de la acción. En cuanto al sentido del compromiso con el trabajo, la apelación en la literatura de negocios es a la pasión por lo que se hace y a la felicidad laboral.

Pues bien, este entendimiento del compromiso como un vínculo ideológico, permite un acercamiento inicial, pero es insuficiente para explicar las múltiples actitudes de inclinación al trabajo de los trabajadores en la empresa (León, 2009). Para complejizar el análisis, se agregan al modelo distinciones de la propia psicología organizacional aplicada a este tema, y, también, de la teoría social académica respecto a la moral y subjetividad contemporánea.

Una de las distinciones de la psicología organizacional que se consideró es que el contenido subjetivo del compromiso no es unívoco. Como lo señalan Allen y Meyer (1990, 1996), puede haber un compromiso afectivo, moral o calculado⁵⁰. El sujeto que se ubica en el primer modo de compromiso "*desea*" vincularse (los autores mencionan móviles de orgullo o identificación), el que está en el segundo "*siente que debe*" (por valores, metas y normas) y el tercero "*tiene que*" (razones de "*alto sacrificio*" cuando hay una inversión irrecuperable o de "*bajas alternativas*", cuando no hay algo comparable o mejor⁵¹) (1996:253). De acuerdo a este esquema, el compromiso ideológico que se tomó inicialmente como preocupación principal, se acerca a la categoría de compromiso moral, pero no está solo. Ello podría poner en cuestión el énfasis propuesto, por lo que para despejar este asunto, se ponen en el tapete las críticas al modelo de Allen y Meyer.

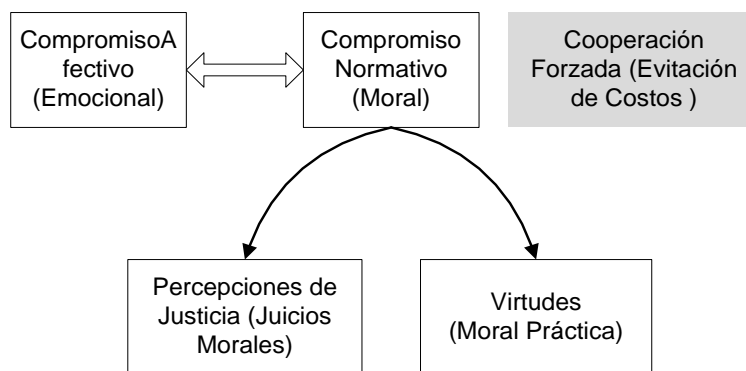
González y Guillén (2008) y Gallardo (2008) hacen un recorrido de la crítica en torno a este esquema. Una de las críticas apunta a la pertinencia del compromiso calculado o de continuidad, pues refiere a una falta de opciones más que a una voluntad de adherir, sería forzoso y lo llaman simplemente "*percepción de barreras de salida*" (Ko et al, 1997). En cuanto a la distinción entre compromiso afectivo y moral, los análisis estadísticos muestran una alta correlación entre estas dimensiones, por lo que unos sostienen que no son separables (Ko et al, 1997:971). Otros valoran la distinción, pero instando a repesarla, pues se mezclan sentimientos y juicios racionales. González y Guillén (2008:407) intentan hacer esa corrección tomando de referencia la ética aristotélica y su identificación de tres razones o fines humana/os: los fines útiles, los fines agradables y los fines morales, y hacen un empalme. Concluyen la necesidad de eliminar el componente de "*identificación*" de la escala afectiva (pues la identificación también puede ser moral) y subrayan la necesidad de enriquecer la dimensión moral, yendo más allá de los juicios de justicia y agregando las virtudes (o moral práctica).

⁵⁰ Generan en torno a estas dimensiones las escalas "*Affective Commitment Scale*" (ACS), "*Normative Commitment Scale*" (NCS) y "*Continuance Commitment Scale*" (CCS

⁵¹ McGee y Ford (1987).

Así, se considera el esquema de Allen y Meyer, especialmente la mención a la parte afectiva, pues es bastante interpelada en las actuales políticas, empero, se la considera dentro de un continuo con la dimensión moral, donde se ven mutuamente implicadas⁵², revistiendo mayor interés la parte moral por advertir una impregnación ideológica. Siguiendo a González y Guillén (2008) se considera esta dimensión moral compuesta de percepciones de justicia (sobre el del trabajo y la empresa) y virtudes (modelo de sujeto). Además, se considera en el perímetro del compromiso la "percepción de barreras de salida" o cooperación forzada.

Tipos de Compromiso según Razones



Un segundo nivel de distinciones de la psicología organizacional que se atienden, dice relación con los múltiples puntos focales u objetos del compromiso laboral. El modelo de Morrow y Goetz (1988, en Salanova et al, 1993) plantea que se compone de tres ejes: el compromiso con el trabajo en general, el compromiso con el trabajo actual y el compromiso con la empresa. Este sirve de base del modelo operacional de la tesis. Se toman como sigue:

i) El compromiso con el trabajo en general, se entiende como el valor asignado al trabajo. El equipo internacional de estudios se significados del trabajo MOW (Meaning of Working) (1987) lo relaciona con la centralidad del trabajo o creencia

⁵² La línea de continuidad entre el compromiso moral y el afectivo se puede justificar también desde la antropología filosófica de Max Scheler (2000), que liga el mundo de los valores con el mundo de las emociones, viendo una ética material de los valores.

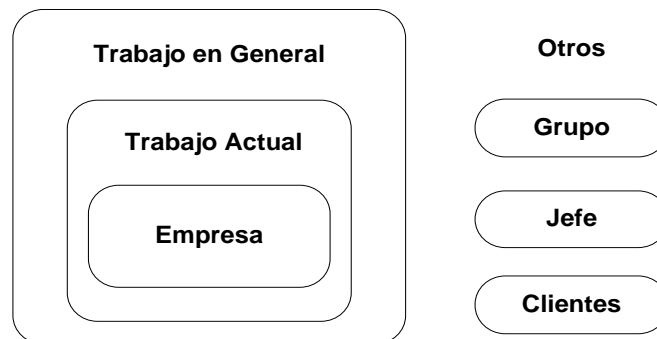
de las personas acerca del valor que tiene el trabajo en sus vidas, pudiendo tomar dos sentidos: un valor absoluto (importancia central o periférica del trabajo para la autoimagen) y uno relativo (en comparación con otras esferas, como la familia, la comunidad, el ocio y la religión) (Pérez González y Díaz Vilela, 2005:12-13).

ii) El compromiso con el trabajo actual, entendido como identificación con la profesión o tipo de tarea, ligado a las culturas de oficio, y

iii) El compromiso con la empresa, entendido como la disposición a hacer esfuerzos adicionales por ella, en virtud de la asimilación de sus metas o de otras razones subjetivas (emocionales, por ejemplo).

Además se incluyen otras referencias, como el compromiso con el jefe, el grupo y los clientes (Benstein et al, 2000, citado en Soto y Espinoza, 2008:282).

Tipos de Compromiso según Objetos o Focos



Ese es el esquema base del modelo operacional usado. En él se puede encontrar una orientación más cargada a la parte afectiva, a la parte moral e incluso a un vínculo instrumental, y distintos planos o focos de interés: trabajo en general, oficio, empresa, etc.

Finalmente, se añaden algunas consideraciones analíticas propias de teorías sociales que rozan el tema. El enfoque general del compromiso con el trabajo visto, como se vio, se inserta en la cuestión ideológica. Sin embargo, no de las grandes ideologías o del "*capitalismo de cátedra*", sino del nivel cotidiano de la

ideología, que se expresa en la moral. La moral son los estándares de valores e ideas fundamentales que prevalecen en una sociedad y que se manifiestan en término de costumbres y modales (Stückelberger, 2002). Algunos autores distinguen entre la moral y la ética, donde esta última es más teórica y reflexiva (Stückelberger, 2002; Dussel, 1986, 1998, entre varios), distinción que aquí no se sigue, pues en la historia filosófica ha dependido más bien de cada autor (Rawls, 2001). Los distintos teóricos que de algún modo han abordado la moral de base o "*espíritu del capitalismo*", sirven de referencia para analizar algunos vectores de los significados que pueden hallarse. Así, se considera como repertorio amplio:

Weber (2004)	A principios del siglo pasado, Weber encontró una conexión o coyuntura favorable entre la presencia de la religión protestante en los dueños y ejecutivos de la mayoría de las empresas de su época y el desarrollo del capitalismo, y formuló por primera vez la noción de espíritu del capitalismo, entendido como estilo de vida ética que le sirve de fuerza impulsora. En su lectura de un texto que considera ejemplar de este espíritu, de Benjamín Franklin, indica con claridad el contenido ético que le caracteriza: va más allá de una " <i>filosofía de la avaricia</i> ", es " <i>una ética peculiar cuya infracción no sólo es una estupidez, sino un olvido del deber</i> ", " <i>es un verdadero ethos lo que se expresa</i> " (Weber, 2004:32). La fuente inicial de la ética social de la civilización capitalista sería la ética protestante, pues pone por primera vez la obtención de la salvación divina en el ejercicio de una actitud mundana: el cumplimiento del " <i>deber profesional</i> ". Weber dirá que esta actitud religiosa hizo posible " <i>la consideración del trabajo como fin en sí, como profesión, que es lo que el capitalismo exige</i> " (ibíd.:32). Este deber ascético o abnegado consistiría para el empresario en enriquecerse sin dilapidar (lucrar) y para el trabajador, en el " <i>trabajo bien hecho</i> " y en la capacidad de ahorro. Si bien el contenido de esta ética ascética puede cambiar, al parecer, aún es pertinente el principio identificado por Weber de que el dinero no basta para reclutar a los trabajadores y obtener su mejor rendimiento, " <i>se debe practicar el trabajo como un absoluto</i> " (ibíd.:43-44).
Aubert y de Gaulejac (1993)	Para estos autores de la ética protestante se pasa hoy en día a la excelencia ascética, en la empresa actual se desata un triunfalismo exacerbado que lleva a directivos y trabajadores a dar siempre más de sí para alimentar el goce del éxito y el placer de la recompensa emocional. Aquí, " <i>la excelencia sería la expresión, en forma de concepto, de una espiral ascendente, de una búsqueda perpetua del más y mejor, tanto en la vida personal como profesional</i> " (ibíd.:65).
Bolstanski y Chiapello	Los autores sostienen que en consonancia con el modelo de empresa en red, hay una mutación en el espíritu o " <i>moral cotidiana</i> " del capitalismo, hacia la valorización de las ideas críticas de mayo del '68, llamada por

(2002) ellos "crítica artista". La "grandeza" del sujeto se mide hoy bajo la vara de ser una persona que "se apoya en sus cualidades comunicativas, su temperamento convivencial y su espíritu abierto y curioso" en el trabajo (y fuera de él) para estar siempre en actividad y en relación, la persona que sabe "valorizar" su presencia en las relaciones personales, que llama la atención, provoca la simpatía de los demás, llega a interesarles, es adaptable, autónoma, arriesgada, utiliza su intuición, su talento, se entusiasma y se compromete con los proyectos y, aún así, no deja de ser nómada (ibíd.:167-169).

Lipovetsky (1994,2007) Aunque no aborda exclusivamente al tema del trabajo, ve que en la actual fase del capitalismo los trabajadores orientan su conducta de acuerdo al avance de la cultura "psi", la personalización y hedonización de los modos de vida, propio de la era del "hiper-consumo". Hoy se valoraría como nunca el bienestar subjetivo y privado, la calidad de vida, la auto-vigilancia, los pequeños placeres, el disfrute de las experiencias, los cuidados higiénicos y la recreación, sin alcanzar el paroxismo dionisiaco o narcisista, pero cerca. Aquí, señala en relación a la moral, se *"ha apagado el entusiasmo político, no los sentimientos morales"*: existe más bien una moral elegida y minimalista (2007:343), donde en el trabajo y fuera de él prima *"el deseo de ser tratado como una persona digna de respeto y de consideración"*, rechazando *"los signos de humillación en otra época más o menos tolerados"* (1994:281).

A modo de síntesis, el compromiso se define como una actitud u orientación subjetiva positiva y estable, que une a los trabajadores desde una motivación principalmente moral o emocional (más cargado hacia uno u otro polo) al trabajo y a su situación laboral actual. Este compromiso laboral se puede descomponer en varios planos u objetos: un compromiso con el trabajo en general, un compromiso con el trabajo actual (oficio o tarea) y un compromiso con la empresa, además de otros menores: el grupo, el jefe y los clientes. Por su sentido micro-ideológico, el concepto de compromiso se vincula con el repertorio de estudios de la moral cotidiana o espíritu del capitalismo, considerando tanto la versión clásica que indica la representación capitalista del trabajo como vocación o fin (Weber, 2004) o el planteamientos de autores contemporáneos que plantean como lo distintivo hoy, el culto a la excelencia (Aubert y De Gaulejac, 1993), a la movilidad (Boltanski y Chiapello, 2002) o al disfrute subjetivo (Lipovetzky, 1994, 2007).

5.3 Modelo de la distancia subjetiva

Además del modelo del compromiso se introduce un modelo de distancia subjetiva considerando que los *intentos* de fidelización de las políticas directivas no son necesariamente iguales a sus *resultados* (León, 2009:2). En otras palabras, para destacar la dimensión agentiva de los vínculos laborales y la posibilidad de que la respuesta de las personas sea negativa.

El concepto de distancia subjetiva hace referencia a la reflexividad con que los seres humanos enfrentan el mundo. Para Boltanski y Chiapello (2002), las personas poseen verdaderas capacidades críticas (íbid.:604). La crítica, como distancia consolidada, se caracteriza por un "*retorno reflexivo*" sobre el mundo, por generar principios que permiten ponerlo en orden y actuar sobre él, formulando explicaciones que superan la constatación de lo singular y que se dirijan a denunciar causas de problemas. Significa, así, un "*régimen de categorización*" racional que supera el germen emocional o "*indignación*" (íbid.:434-436).

Los autores ven que la crítica surge de un primer momento emotivo, como una queja ante una experiencia desagradable padecida personalmente o por otro. Pero "*el espectáculo de sufrimiento no conduce automáticamente a una crítica articulada, se necesita de un apoyo teórico y de una retórica argumentativa para dar voz y traducir el sufrimiento individual en términos que hagan referencia al bien común*". Más allá del nivel emotivo, la crítica se presenta propiamente tal en el nivel reflexivo y argumentativo, que permite la lucha ideológica (íbid.:83-84).

Siguiendo a Heilbroner (1986), Boltanski y Chiapello caracterizan las distintas bases críticas de los sujetos en el capitalismo. Según ellos las bases emotivas de la crítica del capitalismo o fuentes de indignación, son reconocibles y han permanecido estables a lo largo de los últimos dos siglos. Las fuentes de indignación son: i) la inautenticidad, ii) la opresión (como límite de la libertad, o si se quiere, dominación), iii) la miseria y la desigualdad (iv) el oportunismo y el

egoísmo. Las perspectivas críticas que han surgido suelen recoger de manera fragmentaria una o más fuentes de indignación. Hay dos principales estilos de crítica: la crítica "*artista*", respuesta racional a la indignación contra la inautenticidad y la dominación; y la crítica "*social*", respuesta racional a la indignación contra la miseria, la desigualdad y el egoísmo (Boltanski y Chiapello, 2002:84-85). Entender esta variedad, es esencial para ahondar en los referentes detrás de la reacción negativa que las personas pueden tener ante el orden simbólico que se propone en torno al trabajo.

Por otro lado, dentro de la radiografía de la crítica, los autores determinan distintas formas de expresión de ella. De acuerdo a la clasificación de actitudes que se presenta en la obra de Albert Hirshmann (1977), consideran expresiones de "*lealtad*", "*salida*" y "*voz*". La "*lealtad*" es la actitud integrada, cercana al concepto de compromiso ya visto. La "*salida*" y la "*voz*" se inscriben como dos formas de expresión crítica: la "*salida*" es la retirada silenciosa (renuncia al trabajo, por ejemplo) y la "*voz*" o "*toma de la palabra*" es la denuncia verbal. En términos sociopolíticos, Boltanski y Chiapello (2002) plantearán que el operador principal de transformación del espíritu o ideología del capitalismo es la crítica "*voz*" y que, en determinadas condiciones, ésta puede transformar incluso al capitalismo y no sólo a su "*espíritu*"⁵³ (601-611).

Por último, una de las formulaciones más interesantes viene de la antropología. James Scott (2000), antropólogo norteamericano influenciado por Goffman, habla de la sumisión aparente y del manejo de las apariencias en contextos de relaciones de poder. Profundiza concretamente en la distancia entre las prácticas discursivas públicas y privadas de dominadores y los subordinados a través de la historia. Tantos unos como otros desarrollan un "*discurso oculto*" cuando no están en el espacio visible, que constituye un verdadero "*arte de la política encubierta*".

⁵³ Para los autores, la crítica tiene una doble relación con el capitalismo: por un lado es integrada por éste a su favor, pero por otro, abre nuevos caminos y lo empuja al cambio, ya que para resistir la prueba de justificación, el capitalismo debe apoyarse en dispositivos fácticos que constriñen el proceso de acumulación.

Haciendo hincapié sobre todo en los dominados, ve que éstos generan un *"espectáculo de afirmación discursiva desde abajo"*, como forma de autoprotección ante el peligro, dando la impresión de que el orden simbólico es activamente aceptado. Las elites, aunque preferirían una afirmación real de sus reglas, se quedan con el simulacro de obediencia como mal menor, porque, de no haber esto último, quedaría en evidencia que la dominación es pura tiranía (ibíd.:83-87). Lo anterior muestra una economía moral de la dominación que configura la realidad cotidiana. Así, pone acento en las percepciones autónomas subyacentes y en la racionalidad de los dominados.

Estas identidades al margen del poder, que también llama *"formas elementales de la vida política"* o *"cimientos culturales de la acción política"*, permiten comprender las fuerzas sumergidas que aparece en la superficie sólo en momentos excepcionales de explosión popular. Los subordinados, realistamente, saben que no pueden decir lo que piensan y se comportan con discreción, expresando su identidad en redes horizontales. El discurso oculto no necesariamente significa fuera del campo visual de vigilancia, también suele estar frente al poder pero lejos de su inteligibilidad, con recursos que disfrazan la insubordinación ideológica. En el discurso oculto se pueden encontrar burlas, risas, refunfuños, ignorancia fingida, chismes, eufemismos, y, en formas más labradas: el teatro, los cuentos populares, las canciones, la brujería, los rituales, como también: prácticas destinadas a minimizar la expropiación material, como la caza furtiva, las tácticas dilatorias en el trabajo, hurtos, engaños, fugas, sabotaje de cosechas y máquinas.

A mayor opresión o dominación directa, mayor *"discurso oculto"* o *"disidencia marginal"* fuera de la vigilancia. Su obra es rica en ejemplos de la variedad de formas de resistencia que se pueden hallar en las *"condiciones más severas de la falta de poder y de dependencia"* como la esclavitud, la servidumbre y el sistema de castas, cuyas similitudes estructurales consisten en estar fundadas en un *"terror personal"* y en que está excluida la posibilidad de movilidad social y de *"reciprocidad negativa"* (devolver insulto por insulto, golpe por golpe, etc.)

(ibíd.:18). También considera el colonialismo e instituciones totalizadoras como las fábricas. No obstante, advierte que en contextos de derechos políticos o civiles, si bien es posible apreciar estas prácticas, puede haber una internalización más efectiva de las normas de los dominantes. Esta propuesta de Scott abre el desafío para el antropólogo de acercarse a la dimensión subterránea de la crítica.

En resumen, la distancia subjetiva se ve como la reflexividad con que se observa el mundo. En su conformación como crítica, consiste en una categorización racional de la experiencia en relación a una base emocional de indignación. Dos críticas del capitalismo, la "*social*" y la "*artista*", son las que históricamente han prevalecido y se expresan en acciones de "*salida*", de "*toma de la palabra*" (Boltanski y Chiapello, 2002, según modelo de Heilbroner y de Hirschman) o, en la lectura de James Scott (2000), en el "*discurso oculto*" de los subordinados.

CAPÍTULO 6: HIPÓTESIS

A raíz de las teorías y conceptos vistos, se hipotetiza que: (1) los significados del compromiso no son homogéneos, varían en función de condiciones de empleo (como el cargo) y personales (como la edad y la condición económica); (2) el compromiso disminuye en una gradiente de lo general a lo particular: es más significativo con el trabajo en general que con el trabajo actual y más significativo con el trabajo actual que con la empresa, (3) dada la situación precaria del trabajo en Chile, el compromiso con la empresa es bajo, por injusticias percibidas.

CAPÍTULO 7: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio: el estudio es descriptivo, describe cómo es un fenómeno y cuáles son sus características. En forma complementaria, explora claves explicativas.

Enfoque metodológico: usa un enfoque cualitativo, el cual aborda, con una serie de métodos flexibles, los significados que construyen las personas en su vida cotidiana (Rodríguez et al, 1996:32).

Estrategia de estudio: los estudios cualitativos suelen tener una mezcla de diseño inicial y emergente (Valles, 1999:77). En el caso de esta investigación, el diseño tuvo una parte de emergente al ir perfeccionándose en el camino. No obstante, dentro de esa flexibilidad general, estuvo más cargado hacia uno del tipo estructurado o atado (*tighter design*, según Miles y Huberman, 1994; en Rodríguez et al, 1996), ya que el diseño emergente suele alargar el trabajo de campo y acá el tiempo era acotado (como en toda tesis de pregrado). La estrategia general de estudio fue el estudio de caso, un modo de investigación típico del ámbito cualitativo que implica la selección de uno o más escenarios de recogida de información pertinente, para ser estudiado/s intensivamente. En particular, se sigue el criterio de estudio de caso *instrumental* (Stake, 1994; Rodríguez et al, 1996), considerando al caso como un medio que puede ilustrar un constructo o fenómeno mayor. En cuanto al número de casos, se siguió el criterio de caso único, que se define como el análisis minucioso de un proceso específico para entender fenómenos sociales complejos (Yin 1994, citado en Kazez, 2009:72), por la factibilidad, al ser una investigación individual.

Unidad de estudio: es una de las principales empresas de servicios financieros presentes en el país, en su giro bancario. Una multinacional española que tiene en Chile 11.566 trabajadores. Uno de los objetivos de empresa para el año 2012 es el "*lanzamiento del Plan de Acción para la mejora de la satisfacción y el compromiso de los profesionales*" (informe anual, 2011:68).

Unidad de análisis: personal de base del banco - sin jefatura - tanto del área comercial como operativa del negocio, es decir, 10.368 personas.

Técnicas de recolección de datos usadas: considerando que los estudios de casos son multimétodos, se usa un menú de tres técnicas para iluminar el problema:

i) Investigación documental: selección y lectura de documentación útil a reconstruir la realidad histórico-cultural de la unidad estudiada (Valles 1999:135-136).

ii) Entrevista cualitativa: conversación de duración generalmente larga que se da dentro de un marco amplio de contenidos y se adapta a los temas que van surgiendo en el camino (Schatzman y Strauss, 1973, en Valles 1999:178). En particular se utiliza la entrevista individual semiestructurada o basada en un guión, que usa temas prefijados y libertad para formular preguntas (Patton, 1990:288, en Valles, 1999:207). Además, se hacen entrevistas sin guión a dirigentes sindicales.

iii) Observación de corte etnográfico: la etnografía consiste en una convivencia generalmente prolongada con los sujetos en su entorno habitual y en la observación detallada de este medio (Guber, 2005:36). En este caso sólo se usó la observación de corte etnográfico en la empresa, por su acceso restringido.

Determinación de la muestra: se determinó según cada técnica, a saber:

i) Investigación documental: muestra intencionada según el "*repertorio conceptual*" del investigador (Weiss, 1994:48-49; en Valles, 1999). En este caso se compuso de prensa especializada, informes oficiales de la empresa, soportes de comunicación interna, normas internas, incentivos, convenios colectivos y materiales sindicales. La fuente principal fue la revista interna, de tiraje trimestral, considerando las revistas emitidas en España y en Chile entre el año 1996 y 2012.

Más en específico, los textos seleccionados y sus características fueron:

Cuadro 1: Muestra para Investigación Documental

Categoría	Detalle categorial	Temas de interés	Muestra
Prensa y estudios especializados	*Noticias o artículos de acceso público que refieren a la empresa.	Hitos, situación de gestión, discurso gerencial, actividades.	*Notas digitales: en mostrador mercados.cl, diariofinanciero.cl., sbif.cl (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras), bancariachile.cl (Confederación de Sindicatos Bancarios). *Notas impresas: revista RH Management, Diario La Tercera . *Estudio de caso de la comisión Trabajo y Equidad (2006).
Informes oficiales de la empresa sobre su situación	*Memoria Anual: informe anual de gestión que publican todas las sociedades abiertas. *Memoria de sostenibilidad: información de la memoria anual pero con énfasis RSE.	Hitos, organización del trabajo, discurso gerencial, actividades.	*Memoria o informe anual: informe del banco en el mundo (2011), del holding en Chile (2010) y del banco en Chile (2011). *Memoria de sostenibilidad: en el mundo (2011) y en Chile (2009 y 2010).
Materiales de comunicación interna	*Revistas, invitaciones, imágenes, recordatorios y otros recursos orientados a difundir noticias, valores, actitudes laborales, máximas.	Noticias internas, organización del trabajo y cultura prescrita por la gerencia.	*Revista interna en España: revista antigua (se recogen trimestres del año 1996 y 1998) y revista nueva (trimestres 2004 a 2009). *Revista interna en Chile: antigua (trimestres de 2002 a 2004) y nueva - incluida versión diario - (2006 a 2012). *Recordatorios y carteles en lugares visibles.
Normativa interna	*Reglamento interno obligatorio, en el cual, entre otras cosas, se señalan las funciones, obligaciones y prohibiciones.	Funciones y formas de castigo y sanción.	*Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.
Planes de beneficios, convenios colectivos	*Incentivos laborales. *Convenio colectivo: instrumento que fija condiciones para los trabajadores, por negociación sin derecho a huelga.	Tipo de relaciones laborales e incentivos dirigidos a los trabajadores.	*Plan de Salud, entre otros. *Convenio Colectivo 2011-2014: estándar, entró en vigencia el 2011, dura 4 años y cubre a 9 mil trabajadores.
Materiales sindicales	*Periódicos, Estudios, Boletines y Comunicados	Crítica, opinión, datos de denuncia.	*Comunicados (2011 a 2012). *Boletín de la federación autónoma (que ayuda en la investigación).

ii) Entrevistas Cualitativas: se usa una muestra intencionada según heterogeneidad en la unidad de análisis (Valles, 1999:91). Las entrevistas consideraron la heterogeneidad por cargo (área comercial vs área operaciones); edad (menores y mayores de 40 años); sexo; y participación sindical (dirigentes sindicales vs trabajadores sin cargo). En todos los casos se tiene en consideración el nivel socioeconómico, pero no como filtro previo. De acuerdo a este esquema se entrevista a 15 personas.

iii) Observaciones de corte etnográfico: espacios de la empresa fueron escogidos de acuerdo al acceso brindado por dirigentes, siendo éstos: dos oficinas, una sucursal, dos casinos, ascensores y pasillos. Además, se ven espacios sindicales.

Instrumentos de medición: los instrumentos de medición también varían con la técnica. La investigación documental no ocupó instrumento. En las entrevistas semiestructuradas se usó un guión con dos niveles; *áreas temáticas amplias* y *líneas de indagación específicas*, ocupando dicho guión como recordatorio de las principales variables del estudio y también como esquema analítico ordenador, en la medida que permite orientar análisis ulteriores (Valles, 1999). El guión es:

Cuadro 2: Pauta de entrevista a trabajadores del banco

<i>Descripción del trabajo y cotidianidad laboral</i>	*Jerarquía del puesto, funciones, condiciones laborales *Un día de trabajo ordinario...hitos, sensaciones, relaciones sociales.
<i>Experiencia ante técnicas de fomento del compromiso</i>	*Impresión de la organización de las tareas (considera función, equipo y estilo de dirección) *Impresión de la relación formal (horario, promoción, retribución y relaciones laborales) *Impresión de la cultura corporativa y <i>endomarketing</i>
<i>El compromiso hacia el trabajo</i>	*Compromiso con el trabajo en general (centralidad absoluta y relativa del trabajo en la vida de la persona. Razones afectivas-morales o instrumentales para trabajar) *Compromiso con el trabajo actual (identificación con la tarea/ocupación/profesión. Razones, afectivas-morales o instrumentales) *Compromiso con la empresa (deseos de continuidad y de mayor esfuerzo y razones para ello. Percepciones similares a las propuestas por la empresa y valoración de la empresa)
<i>Los límites del compromiso: distancia subjetiva con el trabajo y la empresa</i>	*Quejas emotivas *Crítica más estructurada y puntos de apoyo (crítica "artista" y crítica "social") *Discurso oculto (cinismo, prácticas y discursos <i>desviados</i> que permanecen ocultos a la empresa y que se evidencien en expresiones latentes o declaradas en la entrevista) *Expresiones de conflicto abierto
<i>Antecedentes personales de fondo</i>	*Trayectoria laboral *Historia familiar pasada y formación de base *Situación personal y familiar actual *Futuro personal y laboral percibido *Valores que ha aprendido en la vida y visión de sociedad

En la pauta detallada se incluye, además, una tabla inicial de consulta de datos básicos del entrevistado, para encuadre biográfico

En la observación de corte etnográfico, el criterio de observancia fue la "*mirada panorámica*" de los mensajes e interacciones, por falta de tiempo para profundizar.

Proceso de recolección de datos: el proceso de recogida de datos introduce generalmente cambios en el diseño inicial, según suficiencia (saturación) de la información y quiénes están más dispuestos a informar (Gorden, 1975, citado en Valles, 1999). En la investigación documental, los documentos fueron principalmente los que disponía la federación con la cual se convivió. En las entrevistas, la modalidad y los entrevistados se ajustaron según la circunstancia, por ejemplo, en una ocasión se entrevistaron dos personas en simultáneo y un perfil de cargo no considerado, como el vigilante, se incorporó por accesibilidad.

Los entrevistados fueron contactados principalmente por los dirigentes sindicales conocidos. Para evitar el sesgo en la muestra, se solicitó que no fueran personas estrechamente vinculadas a la directiva o de las que se supiera de antemano su visión. Se realizan los encuentros en espacios escogidos por la persona o bien sugeridos por la investigadora, generalmente fuera del lugar de trabajo (en dos entrevistas esto no pudo ser así, sino en una oficina privada). La duración de los encuentros dependió del tipo de entrevista y del tiempo del entrevistado: generalmente de una hora, pero unas ocasiones duró la mitad. El registro fue con grabación de audio y la transcripción fue literal. En el caso de las notas etnográficas el registro se hizo en una bitácora. Por último, el acceso a los lugares estuvo posibilitado principalmente por la federación, que puede llevar invitados.

Metodología de análisis de datos: el análisis es el proceso de extraer sentido de los datos, diferenciando y relacionando elementos del continuo (Tesch, 1990; en Rodríguez et al, 1996). En el caso de los datos cualitativos, el procedimiento usado fue análisis de discurso, que según Rodríguez et al (1996), implica tres grandes pasos: i) reducción de datos, diferenciando unidades relevantes dentro del texto, que después se relacionan; ii) disposición y transformación de los datos, llevados a matrices iii) y obtención de resultados y conclusiones, momento en que se ensamblan los elementos para reconstruir un todo estructurado y significativo. En el caso de los datos de la investigación documental, se toma especialmente en cuenta en el análisis el "*sesgo institucional*" de los documentos (Valles, 1999).

CAPÍTULO 8: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación se organizaron de acuerdo a los objetivos específicos del estudio, haciendo primero una descripción de la organización del trabajo y de la cultura corporativa prescrita por la gerencia, en su faceta de fomento al compromiso, para luego ver los significados de los trabajadores sobre el compromiso y su distancia laboral. Para partir se verá una reseña del caso.

8.1 El Banco Multinacional

Banco Multinacional Chile es parte del uno de los mayores grupos económicos del mundo. Es una empresa bancaria de capitales españoles presente en el país, donde trabajan directamente más de 11.700 personas, donde la mayoría son mujeres (54%), un 36% posee título universitario, el 99% tiene contrato indefinido, el 100% jornada completa y la antigüedad media es de 8,6 años.

Su presencia en Chile data de 1978, cuando establece una pequeña oficina de representación en el centro de la capital. Desde entonces atraviesa fusiones con tres grandes bancos chilenos, dos financieras independientes y una administradora de fondos de pensiones (AFP), llegando a ubicarse dentro de los primeros puestos del ranking nacional. En cada fusión ha debido recomponer su estructura y su fuerza de trabajo.

En 1983, luego de la crisis financiera de 1982, realiza su primera fusión y tiene su primer crecimiento hasta llegar a alrededor de 900 trabajadores. El crecimiento más importante, no obstante, lo tiene tiempo después, desde la segunda mitad de los ochenta, gracias a los siguientes cambios acontecidos a nivel nacional.

Tal como se explicita en la revista interna, hasta hace 30 años los instrumentos de con los que el banco recibía recursos eran básicamente dos: las libretas de ahorro y los depósitos a plazo. Sin embargo, el panorama cambió con la implantación del sistema de capitalización individual de pensiones a través de las AFP, las cuales acumularon grandes sumas de dinero y debieron buscar instrumentos que rentaran mejor, lo que provocó que el mercado de capitales comenzara a diversificarse (Revista interna, Chile. 2010:27). *"El gran salto se produjo cuando los mismos instrumentos que utilizaban las AFP comenzaban a estar disponibles para los particulares y se empezaron a vender fondos mutuos a las personas"*, explica un gerente y añade que *"las compañías comenzaron a crecer, el valor de*

las acciones subía en la Bolsa" (ídem), lo cual, junto al protagonismo de los fondos mutuos, inyectó una fuerte cantidad de recursos a la banca.

En este contexto, de auge financiero, el año 1988 el banco abre nuevos negocios: crea una administradora de fondos mutuos y un servicio de Leasing, al año siguiente una compañía de seguros y en 1992 una AFP y un servicio de Factoring. En 1989 paga la deuda subordinada que tenía con el Banco Central (crisis de 1982) y pasa a ocupar su nombre actual, de Banco Multinacional-Chile. Ese mismo año comienza una nueva política interna. Aplica el salario por desempeño.

La década del '90 es descrita por la empresa como una etapa de impulso, al haber mayores ingresos de las personas y lograr sofisticar la oferta de servicios. Los noventa se caracterizan por un ambicioso plan de expansión, donde un hito la marcará especialmente: baja a la mitad de precio la tasa de interés de los créditos hipotecarios (en 1994), obligando al sector financiero a cambiar su oferta. Fue tal la demanda que suscitó, que debió generar una verdadera *"fábrica de procesos"* para registrar y validar las operaciones. A fines de 1995 genera además una banca inmobiliaria, que financia a empresas inmobiliarias para la construcción.

Entre 1995 y 1996 continuaron las fusiones: con uno de los bancos más importantes de Chile (que venía de fusionarse con otro banco) y con dos financieras independientes, dando lugar en el último caso a una nueva unidad de negocio: la *"Banca Masiva"*, orientada a los bajos ingresos (Memoria anual, 2011).

Los relatos de los entrevistados señalan para estas mismas fechas las primeras externalizaciones. Así, de la pequeña oficina de los años '70, se pasaba a un gigante financiero, cuyas formas de negocio y de trabajo eran la avanzada de la reestructuración de la economía nacional.

En 1998 compra una reconocida AFP. Realiza además, su última fusión con otro banco, en el 2002, con lo que termina de consolidar su posición. Luego, durante

los años 2000, se concentra, hasta hoy, en acelerar su avance tecnológico. Durante los últimos años ha potenciado fuertemente los canales complementarios como internet y banca móvil (memoria interna, 2011).

8.2 Modelo de negocios

En tanto entidad bancaria, su principal actividad es la *"intermediación financiera"*, es decir, captar recursos (depósitos) y prestar recursos (*"colocar"* dinero en préstamo). Por la captación de recursos el banco paga al cliente un *"interés de captación"* y por la colocación de dinero cobra un *"interés de colocación"*. Su ventaja es que la tasa de interés que el banco paga es inferior a la que cobra. El *Spread* es la diferencia entre la tasa de interés de captación (lo que el banco paga por recibir dinero) y la tasa de interés de colocación (lo que cobra por prestar).

Este es uno de los bancos con mayor número de clientes. Sus principales clientes, por aporte y número, son las personas, luego vienen las *"empresas e instituciones"* (medianas y grandes, organismos públicos); *"Pymes"* (pequeñas y medianas), *"Negocio internacional"* (grandes corporaciones) y *"Tesorería y otros"*.

Su modelo de negocios es minorista y se define como un *"banco retail"* o *"supermercado financiero"*, orientado a *"rentas medias y masivas"*. Debido a lo anterior, su estrategia descansa en la venta agresiva, en hacer crecer rápidamente su base de clientes, para lo cual paga a los trabajadores por rendimiento o metas, como se verá. Esta estrategia se relaciona de manera contradictoria con una segunda estrategia de negocio: la búsqueda de calidad de servicio, lo cual requiere para asegurar una sostenibilidad del banco en el tiempo y para atraer más clientes por efecto en cadena, pero pone límites al crecimiento de corto plazo.

Al menos desde 1996 que está elaborando políticas efectistas de Calidad Total. El año 2005 de hecho crea la Unidad Corporativa de Clientes y Calidad, a la altura de la unidad más importante, que es la Banca Comercial, pero después ésta pasó a

estar por encima de aquella. Por otro lado, el 2011, bajo la chapa de Año del Servicio, se propone "*desarrollar una cultura de atención al cliente*", anunciando "*la creación de la Gerencia de Calidad, cuya labor es asegurar altos estándares de calidad en todos los procesos claves del negocio, tanto de cara a clientes, como internos. Nuestro objetivo es ser los mejores en servicio al 2014*" (memoria anual 2011:25). No obstante, eso colisiona con su política salarial y de venta agresiva.

Un tercer componente de su estrategia general de negocios es anticipar tendencias y ser un actor de primera línea en productos nuevos en el mercado, para lo cual siempre está innovando, el banco es de hecho uno de los más tecnologizados a nivel mundial.

En cuanto a las estrategias pensadas por períodos, en el último de ellos, del 2012 a 2014, apuesta por liderar en calidad de servicio, potenciar la banca retail - una oportunidad de expansión son las tarjetas de crédito asociadas a casas comerciales, al que todavía no entra de lleno el sector bancario - y potenciar el formato *prime*. La calidad de servicio se promueve por medio de una campaña interna titulada "*la transformación va por dentro*" y una campaña a los clientes.

Por último, en 2011 Banco Multinacional adoptó una nueva estructura organizacional, más simple, para potenciar su modelo de negocios y fortalecer la estrategia comercial. Una de las divisiones, Banca Comercial, pasó a agrupar bajo su dependencia a todos los negocios comerciales del Banco, conformando una enorme división. Esta nueva organización incorpora incluso los servicios centrales de la otrora autónoma Banca Masiva (para ingresos bajos), quedando fuera del esquema sólo la división de mega clientes globales (Memoria anual 2011:28).

Es preciso destacar la existencia de un ámbito interno del negocio, dirigido a los funcionarios del banco o "*Banca Interna*". Su público son los propios trabajadores del banco y para captarlo se ocupan los mismos incentivos por metas. Desde el año 2010 esta banca tiene como meta atender al 100% de los funcionarios del

Grupo Multinacional, que se mantiene en el 2011 (revista interna, junio, 2011:4). En este sentido, la noción de "*cliente interno*" para nombrar a los trabajadores debe entenderse no sólo como una moda GRH sino también en un sentido literal.

8.3 Evoluciones generales en el proceso productivo y en el empleo

Durante los últimos años, la productividad de los trabajadores en el banco ha exhibido un fuerte aumento. Mientras en 1999, un trabajador generaba \$13.547 millones de utilidad, en 2011, dicha cifra sube a \$48.945 (CSTBA, 2012).

Esta elevación de la productividad se asienta en los cambios estructurales del proceso de trabajo durante los '90, luego de que la empresa, usando la externalización de actividades, la tecnologización y la intensificación del trabajo, hiciese suyo el modelo de "*producción ligera*" o "*empresa flexible*".

Este cambio comenzó con el adelgazamiento de plantilla por externalización, despidiendo, reubicando o traspasando trabajadores de áreas como cobranza, canje, cajas y centro de procesos a empresas externas. Esto se realizó a través de las figuras de subcontratación de actividades y suministro de trabajadores. Las empresas externas usadas son sobre todo empresas del mismo Grupo Multinacional, dado que la Ley General de Bancos permite constituir empresas de apoyo al giro (CTSBA, 2012), y, también, empresas que no pertenecen al Grupo y que en general son empresas extranjeras instaladas en el país o funcionando desde sus territorios. De este modo, por ejemplo, en uno de los departamentos nuevos del banco se pudieron constatar tres empresas externas funcionando, siendo una de ellas India. Además, operaciones chilenas se enviaron a México.

Los dirigentes sindicales calculan que alrededor de un 30% de los trabajadores del banco son externos⁵⁴. Esto ha configurado una empresa mínima o liofilizada en cuanto a costos y máxima en extracción de trabajo (Coriat, 2000; Castillo, 1995).

⁵⁴ Estos apuntes fueron tomados en la reunión de directorio de la federación sindical.

La reingeniería de procesos es permanente, equipos interáreas están dedicados a radiografiar tiempos muertos y eliminar personal innecesario. Hay que considerar que una de las ventajas financieras obtenidas con la externalización es que los subcontratados no reciben beneficios y tienen sueldos inferiores. Además, la ley no permite que trabajadores de planta y externos negocien con la misma empresa, evitándose grandes alzas. Por último, el volumen de trabajo aumenta para los trabajadores de planta, que suelen absorber funciones que quedan en el aire.

Al mismo tiempo que se externalizaron cargos, funciones o áreas, el negocio se expandió y llegó a la cima de las transacciones comerciales. Hoy cuenta con una de las mayores redes de cajeros automáticos del país y con 498 oficinas, y el año 2011 abrió 19 nuevas sucursales, la mayoría de ellas en formato Prime, para clientes de rentas altas. En internet, ha pasado de 25 mil usuarios a 600 mil en 10 años y la venta por este medio se multiplicó por 100 entre el 2007 y el 2010 (revista interna, diciembre 2010:30-33).

Esta expansión del Banco se relaciona también y directamente, con procesos de tecnologización e intensificación del trabajo.

A fines de los '70, el banco prácticamente no utilizaba tecnología. Pero durante la década de los '80, dada la mayor competencia, aumentó su potencia computacional e incorporó los primeros cajeros automáticos. En los años '90 comienza a administrar el conocimiento de los clientes con equipos de alto rendimiento y utilización de bases de datos y a mediados de esa década asignó a cada ejecutivo de cuenta un computador. Desde esa fecha no ha dejado de acelerar su innovación tecnológica (revista interna, Chile, Diciembre, 2010:30-33). El año 2011 fue particularmente intensivo en ello. Bajo el lema "*Actitud + tecnología = disponibilidad*", buscó aumentar la contactabilidad de los ejecutivos de cuenta con un proyecto que modifica la planta telefónica e integraba teléfonos con tecnología IP, comunicando mediante un sistema de alerta los equipos telefónicos a los computadores. También se renueva el equipamiento

computacional para acelerar a más la gestión. Por último, comienza la aplicación de un modelo de gestión CRM (Client Relationship Manager) para tener una visión integral de los clientes, agilizar los procesos de atención y elevar la contactabilidad de los ejecutivos de cuenta, integrando en un solo sistema la información de todos los canales (Call Center, Sucursales, Internet y ATMs).

Acá también tienen relevancia las medidas de gestión de personal, en donde, como botón de muestra, destacan el sistema de salarios y de horarios, aunque existen otras que se irán viendo más adelante. Respecto a los salarios, desde los '90 Multinacional implanta un modelo Gestión de Recursos Humanos Corporativo, para acercar los "*recursos humanos*" al área comercial, incorporando metas comerciales y bonos variables a todos los cargos, que influyen fuertemente en el sueldo. Hoy, el 67% de los funcionarios perciben ingresos fijos situados dentro del rango \$130 mil y \$500 mil. Si se consideran los ingresos totales, esto es fijos más variables, el 57% percibe dentro del rango \$300 mil y \$1 millón (CSTBA, 2012). Respecto a los horarios, una de las medidas más persistentes es tratar de exceptuar a los ejecutivos de cuenta de la regulación de jornada para aumentar su disponibilidad. Hasta hace poco eso funcionaba así, pero se detuvo el año 2011, por acciones legales de la federación sindical "*conflictiva*". Además, el banco ha intentado aperturar sucursales los sábados, domingos y festivos en múltiples ocasiones (1993, 1997 y 2007, y hoy), lo que ha sido frenado en cada ocasión.

8.4 Estructura de puestos y funciones, algunas precisiones

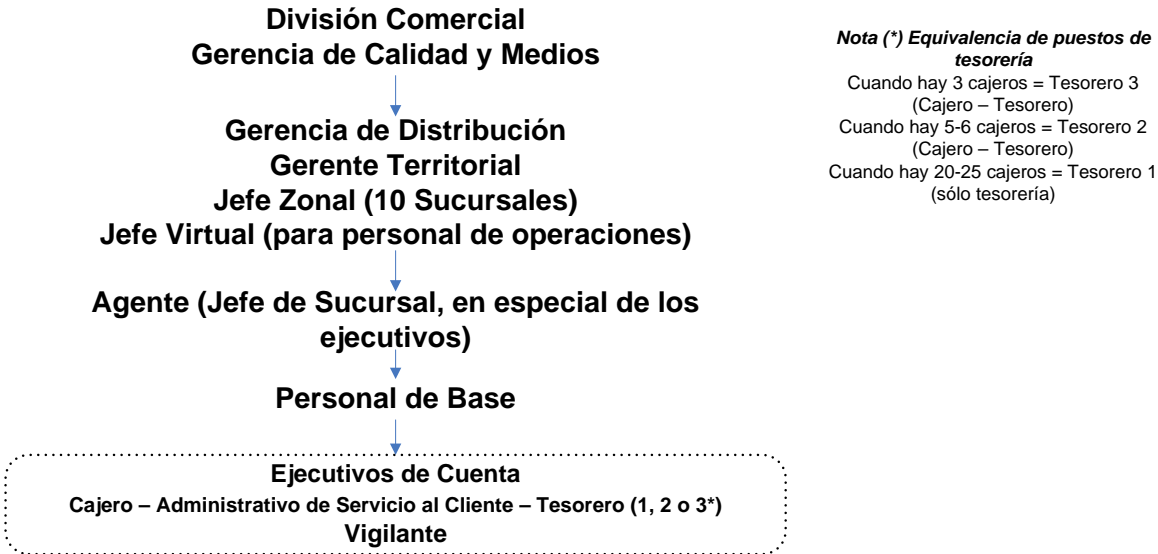
Existen 205 cargos en la empresa (listado que se publica en el reglamento interno), lo que muestra una gran individualización de las condiciones laborales. Dos precisiones son importantes de tener en cuenta para entender este sistema de cargos. Una, la más importante, distingue entre los cargos de la parte operacional y los cargos de la parte comercial. La parte operacional es la que controla, procesa y documenta las transacciones, velando por el cumplimiento de la norma y en ella están los administrativos especializados, los administrativos de

atención al cliente, los cajeros, los tesoreros, entre otros. La parte comercial está 100% dedicada a la captación de dinero y colocación de créditos, le corresponde principalmente a los ejecutivos de cuentas (a personas, empresas, etc.).

Otra distinción es la que hay entre trabajadores de Servicios Centrales y los de la Red de Distribución. Los Servicios Centrales son los que laboran en la Casa Matriz y en las mega sucursales de ese perímetro (con 20-25 cajas). La Red de Distribución corresponde a las unidades de gestión o "Canales" a los que pueden acceder las personas en el país: Canales Principales (o Red de Sucursales) y Canales Complementarios (Call Center, Internet y Cajeros Automáticos o ATMs). Tanto en las sucursales como servicios centrales hay áreas operacional y comercial que no varían mucho en sus funciones, sólo en cosas ambientales.

Respecto a la línea de mando, existen múltiples departamentos y una enorme constelación de cargos, por lo que no se puede ahondar en ella. Sólo se muestra a continuación una pequeña síntesis de cómo funciona laboralmente el sistema de sucursales, considerando los últimos cambios organizativos del 2011.

Figura 1: Línea de mando en Red de Sucursales

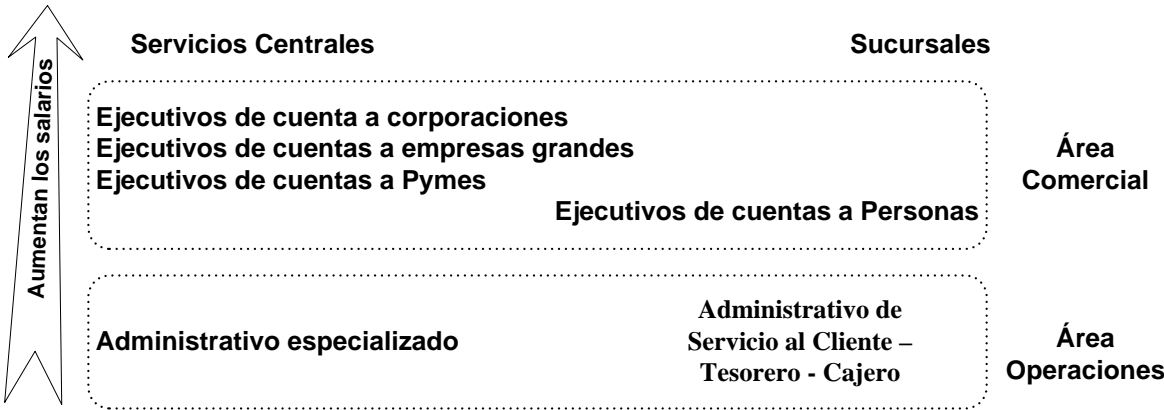


Las sucursales son las unidades de gestión que concentran más personal a lo largo del país y la atención a público. Estas unidades están a cargo del Agente o jefe de sucursal, que supervisa las labores de los ejecutivos de cuenta. Los ejecutivos de cuenta son administradores de cartera de más de 300 personas. Son los encargados de "personalizar el servicio intangible" que ofrece el banco, un engranaje clave de la estrategia comercial o "corazón del negocio bancario", pues es lo más cercano que tiene el cliente (El Mercurio, 2012).

Los operativos revisan las operaciones de los ejecutivos y resuelven consultas de clientes, en las sucursales más pequeñas tienen mayor multifunción, allí, por ejemplo, los tesoreros son también cajeros. Los que trabajan en sucursales son supervisados por un Jefe de Operaciones Virtual a cargo de varias oficinas (antes había un Jefe de Operaciones en cada sucursal, pero el año 2000 se elimina). En servicios centrales existe además la figura los administrativos especializados, que realizan labores de documentación y seguimiento, bajo un jefe de departamento.

La escala de remuneraciones de todo este personal de base se explica así:

Figura 2: Escala de puestos de trabajadores de base



Entre los administrativos los sueldos son similares, bordean los \$400.000 pesos. Pasar al área comercial significa un salto mayor, los sueldos pueden variar entre \$500.000 y \$1.500.000 y puede subir hasta los \$2.000.0000 dependiendo del

número y tamaño de las transacciones mayores Así, en la Banca Masiva, que es para clientes de ingresos bajos y con pequeñas transacciones, la estructura de cargos es similar pero reciben remuneraciones proporcionalmente inferiores.

8.5 Políticas de control laboral y de fomento del compromiso

En esta empresa los trabajadores están sujetos a superiores jerárquicos pero tienen autonomía relativa para realizar sus funciones. Así, el taylorismo se mantiene vigente en la organización del trabajo: las tareas están estandarizadas, se miden tiempos y está muy extendido el salario por rendimiento.

En el caso de los trabajadores del área de operaciones, se les realizan frecuentemente estudios de tiempo. Los operativos que trabajan en servicios centrales, por ejemplo, son medidos en la cantidad de créditos que se alcanzan a cursar en la mañana y en la tarde, ajustándose las exigencias de acuerdo a los mejores resultados. La medición de la productividad se publica en un diario mural, produciendo situaciones de comparación entre pares. En el caso de los operativos de la unidad de reclamos, funciona un sistema de semáforo donde *cada caso* tiene su periodo de respuesta y a eso se le agregan colores: primero verde, luego amarillo y después pasa a alerta roja.

Por su parte, en las sucursales, a operativos y ejecutivos se les miden estándares de prestación con la técnica de la pseudocompra o "*cliente incógnito*", encuestas a clientes y el sistema de "*control de operaciones*", que controla el tiempo de espera en fila (cajas), el tiempo que demora un ejecutivo en contestar el teléfono (más de 15 segundos se descuenta) o el tiempo de demora en contestar un mail (dentro del mismo día). Estas mediciones insuman las calificaciones para las metas.

El desempeño se gestiona principalmente a través de metas, en línea con la política remuneracional de salario variable. Hasta un cargo de funcionamiento tan aparentemente fijo como el vigilante tiene que cumplir metas, que en su caso,

consisten en evitar las falsas alarmas que pudiesen activar los compañeros de trabajo accidentalmente o al percibir una situación de peligro.

Para todos los casos (exceptuando al vigilante), comerciales o no, la meta se mide por un estándar de ventas. "*Transformaron la gestión específica de un cargo en algo general: todos somos vendedores*" (Lucas, dirigente sindical). Quienes trabajan en la red de sucursales, ya sea en parte comercial o de operaciones, reciben por ventas un bono trimestral, pero calculado mensualmente. Deben tener sobre el 90% de las metas cumplidas cada mes de un trimestre para recibir el bono, y las metas varían mes a mes. Las metas de sucursal se diferencian según se trate del área comercial o del área operacional, pues funcionan como equipos distintos. Los ejecutivos tienen metas por venta de créditos (créditos hipotecarios, de consumo, seguros) y contactabilidad, y además reciben comisiones por ventas. Cuando los meses son bajos en ventas, como enero o febrero, reciben igualmente un bono mensual, se les hace una excepción. Las metas de operaciones son por captar clientes nuevos, pasándolos como "*referidos*" a los ejecutivos y siempre se pagan cada tres meses. En todos los casos, además del volumen, se mide la calidad de las prestaciones según estándares que se fijan para cada uno de los instantes de encuentro con los clientes (caja, atención telefónica, atención en la agencia). Los trabajadores de servicios centrales reciben, por otro lado, un bono anual por cumplimiento global, llamado "*cash flow*", que mide el promedio cumplido tanto en los servicios centrales como en la red de sucursales.

El origen de esta política de metas data del año 1989 y significó un cambio fundamental en la composición de los salarios, que transitan desde una fórmula fija, con bandas asociadas al sistema de escalafones, a una fórmula mixta, de sueldo fijo y variable.

Hay que considerar que en estos sistemas remuneracionales por metas la exigencia es ascendente. Los más antiguos recuerdan que en un comienzo se pagaban rentas brutas según criterios más simples, lo que habría sido bien

recibido, pero luego las metas se fueron haciendo más difíciles de alcanzar, *"lo más grave o lo más fuerte para el trabajador era que, como existía una meta y era atractivo cumplirla - no tan solo cumplir el 100, sino que además pasar el 100, ya un 200, un 300, no importaba, él sabía que iba a recibir una buena cantidad de lucas -, cual fue el problema, que el piso para el año siguiente era el cumplimiento que había tenido el año anterior (...) con eso ya la gente empezó a fallar, porque obvio, un año te puede ir súper bien en colocaciones, metas, todo lo que siguiera, pero al año siguiente se te va acabando el mercado (...) y si queri ganar más teni que subir mucho más, entonces al final terminaron con acabar el mercado y con trabajadores estresados"* (Juan, administrativo, dirigente sindical).

Otro cambio importante relacionado con el sistema de metas es que se pasa de salarios relativamente homogéneos a unos individualizados. Incluso se pasa a una exigencia al trabajador de no ventilar su sueldo (sueldo secreto). Ello es una pieza estratégica de fragmentación de colectivos de trabajo, multiplicando las situaciones de empleo y rivalidades. También, es un recurso que lleva a perder el poder de hacer fiscalización, seguimiento y apelación de la remuneración.

Ese salario variable (sobre una base fija) promete mayores sueldos que el salario fijo. No obstante, la misma Encuesta Laboral de la Dirección del Trabajo del 2009, muestra que a nivel de grandes empresas, si se comparan los trabajadores de aquellas que tienen sólo remuneración fija con los trabajadores de aquellas con remuneración mixta (fija y variable), los últimos tienen un salario un 30% inferior.

Ahora bien, mientras el salario en la empresa es moderado y contenido por esta política de metas, se desarrolla con anchura el salario indirecto o emocional, uno de los primeros incentivos de compromiso. La lista es larga, pero nombrar algunos ejemplos ayuda. En el ámbito del esparcimiento, se tienen ramas deportivas de la más diversa índole (trekking, pesca, tenis, fútbol, voleibol, ajedrez, etc.). Se generan además *"panoramas Multinacional"*, como el *"día del trabajo con hijos"*, baile entretenido, cocina entretenida o actividades para *"verse y sentirse bien"*

(masajes, limpieza facial, manicure, etc). Existen premios de días festivos, como navidad (caja de navidad, juguetes, fiesta, aguinaldo), pascua y día de la madre, y quienes postulan, también, pueden participar en concursos de talento, culturales, fotográficos y *trivias* de conocimiento, donde se obsequian entradas de fútbol.

En el ámbito de bienestar social aparecen los beneficios más robustos, entre ellos, aguinaldos, bonos por carga familiar o por vacaciones, premio de excelencia académica del hijo, ayudas en situaciones especiales (matrimonio, nacimiento de un hijo, fallecimiento de un familiar) y el plan de salud. El bienestar en Salud, como concepto general, se ocupa de financiar la parte de los costos en salud que no son financiados por la Isapre con la que se tiene convenio, es decir, beneficia a los trabajadores reduciendo en valor del copago, en alianza con una compañía de seguros de vida. El banco aporta un porcentaje de los sueldos base por cada trabajador y el trabajador aporta otra (Convenio Colectivo para Banco y Filiales, 2011-2014). La administración del fondo de bienestar Multinacional se hace por medio de una corporación de derecho privado, donde participan cuatro representantes del banco y cuatro sindicalistas *"de la casa"*.

Fuera de ello, existe un nutrido plan de reconocimientos de conductas. El más importante es *"Héroes del Servicio"*, ahora *"Estrellas del Servicio"*, que premia a un trabajador de Servicios Centrales y a uno de Red de Sucursales por su atención a clientes con un auto 0 km. Son postulados por los propios compañeros y desde el año 2011, votan también clientes. Otros reconocimientos son *"Mejor Compañero"*, por su aporte a los ambientes laborales, *"Trabajo en Equipo"*, por la colaboración entre pares, *"Embajador Multinacional"*, a los supervisores con política de puertas abiertas y *"Espíritu Multinacional"*, por la *"actitud de compromiso y sentimiento de pertenencia al grupo, orientando los propios intereses y acciones hacia las necesidades y objetivos de la empresa"* (Revista interna, julio, 2006:30-31). Los reconocimientos se han multiplicado desde 2007, cuando la empresa impulsa *"Multinacional eres tú"*, programa con objetivo de *"fomentar el orgullo de pertenencia, la colaboración de los equipos y una sólida*

cultura de valores compartidos" y donde los reconocimientos se ven como la forma de acercar los valores. Hoy se reconoce a 60 personas en más de 18 categorías.

Secundariamente, otro incentivo asociado a la política de salario emocional del banco es el *"voluntariado corporativo"* para la construcción de viviendas, rehabilitación social y educación. A su vez, están las medidas de conciliación trabajo-familia, donde figuran bonos de cuidado infantil y la reducción del horario de trabajo de las 45 hrs semanales legales a 42,5 horas. No obstante, respecto a esto último cabe hacer una aclaración: queda fuera de beneficio el personal exceptuado de la limitación de la jornada de trabajo y hasta hace poco tiempo eran la mayoría de los ejecutivos de cuenta (el sindicato obligó judicialmente al banco a volverlos a la regulación horaria) y además, el derecho a cobro de horas extras es a partir de las 45 hrs. Lo cierto es que, como se ha dicho, la verdadera política horaria marcha en la línea de procurar más disponibilidad, colonizando a la familia.

Por otro lado, hay una densa red de comunicación interna que busca reforzar la cohesión de grupo desde una vía *"ascendente"* y *"descendente"*. En España desde 1990 y en Chile poco tiempo después, existe el *"hilo directo"* con el Director de RR.HH. y un canal de atención por medio de *call center*. Además, la revista interna, *"constituye una marca de identidad común que aspira a incrementar el sentido de pertenencia, con el fin de generar una cultura corporativa enriquecida con particularidades de cada país"* (revista interna, Mayo, 2006:4). Asimismo, se utilizan formas de gestión inclusiva, pidiendo la participación de trabajadores en el diseño de las herramientas de mejora productiva y de programas de bienestar.

Otra de las piezas de la política de motivación de recursos humanos es el *"desarrollo profesional"*, generándose para ello un verdadero mercado interno de trabajo orientado a llenar vacantes o reforzar equipos. Los concursos internos son la principal herramienta de reclutamiento, la postulación es personal pero las suelen hacer las jefaturas, lo que se presta para dependencias y favoritismos, pues se premia una cierta capacidad vista a criterio personal. En línea con el

desarrollo de mercado y "*para mejorar la eficiencia y productividad*" se potencia la formación, sobre todo con el cambio de estrategia de la compañía, que busca mejorar su imagen y ser líder en servicio a 2014 (DF, 2012:1). Para ello existe el programa de formación "*Entrénate*", con contenidos de computación, desarrollo personal, negociación, ventas para personal, entre otros, y las iniciativas del 2011 como la "*Escuela de Servicio*", creada para transmitir las mejores prácticas de atención, el programa especial de cajeros y un sistema de tutorías para ejecutivos nuevos. El 2011 se hizo entrega también del Manual de Servicio "*Hola*", con los pilares del "*estilo Multinacional*" de atención (Memoria anual, 2011:48).

Pues bien, a pesar de existir incentivos de carrera y formación, la rotación es alta en esta empresa, sobre todo entre ejecutivos de cuenta. La movilidad es frecuente en la banca y en buena parte es voluntaria. En una encuesta de la consultora Estratos realizada a 239 ejecutivos locales se obtuvo que, de un 59% satisfecho, el 91% está dispuesto a cambiarse de empresa por la baja proyección (cosa que el banco intenta solucionar con la política de reclutamiento interno), baja renta o maltratos (El Mercurio, 2012). El 2011 Multinacional reconoce ese problema de la "*pérdida de talentos*" y comienza una campaña de fidelización y compromiso, pero al mismo tiempo, produce una alta rotación por el despido constante de los "*peores desempeños*". Los dirigentes calculan 50 a 200 despidos todos los meses.

La rotación parece ser, entonces, una estrategia latente del banco. Como lo plantea un dirigente, se busca mantener, en especial en la parte comercial, una plantilla joven, idealmente recién salida de la universidad, más propensa a aceptar los salarios ofrecidos y con menor desgaste acumulado. La empresa desarrolla de hecho desde 1999 un portal universitario de nivel nacional para potenciar, identificar e incorporar profesionales jóvenes (Revista interna, 2004:79-80).

Finalmente, hay una dimensión de "*Estado interno*", de gobernabilidad o policía interna, menos dulcificante, que importa considerar como parte del menú de estrategias corporativas. En el plano netamente *policiaco*, está el papel que juega

la sanción por mal desempeño, que se llama "*plan de acción*". El trabajador que no cumple las metas pasa este Plan, que es un estado condicional donde debe cumplir al 100% durante tres meses metas más altas para no ser despedido y funciona de manera punitiva para la regulación de conductas.

Dentro de una dimensión de gobernabilidad se puede incluir, a su vez, instrumentos normativos como el reglamento interno. Pero también, en entran acá, cada vez más, los códigos éticos. Aquí, por ejemplo: "*todo el personal suscribe el Código de Ética de Banco Multinacional. Los funcionarios directamente relacionados con los mercados de valores firman, además, un Código de Conducta especialmente diseñado para esta área*" (Memoria anual 2011:15).

Por último, en la dimensión de gobernanza puede incorporarse la estrategia de relaciones laborales del banco, donde se combina gestión proactiva, rechazo y cooptación sindical.

La primera estrategia consiste en la instalación de instancias de apoyo directo al trabajador. En España, es la estrategia privilegiada, implementando cosas como el "*Servicio de Atención al Empleado*" que, en palabras del banco, "*permite a todo **compañero** que su voz sea escuchada en la Dirección de Recursos Humanos y obtener la mejor información sobre los asuntos que le conciernen de la fuente más autorizada a darla: la propia Dirección*" (revista interna, España. junio, 1996:3). El efecto sustitución de esta medida queda bastante claro si se considera que en la sección "*Laboral*" de la revista interna española, aparece una queja de la UGT alegando que la innovación empresaria replica el servicio de contacto que tenía el sindicato desde 1988 para solucionar los problemas laborales (dic. 1996:47).

En Chile, las estrategias habituales han sido más bien de rechazo y cooptación. En su historia de relaciones laborales el banco ha tenido una posición de fuerza privilegiada. En 1991, se genera la última huelga masiva del banco, que termina con un acuerdo privado entre el banco y la directiva de la federación sindical más

fuerte de ese entonces. En adelante mantiene una relación estrecha con ella y genera más sindicatos a su alero. Así, en un informe del 2006 (Villanueva, 2006) se registra la insólita cifra de 35 sindicatos en la empresa y en uno del 2012 de más de 20 (CSTBA, 2012). Actualmente hay tres federaciones, pero dos de ellas son integradas al banco, lo que hace imposible la negociación colectiva para la federación más belicosa. Los sindicatos *integrados* firman una negociación anticipada, que da lugar a un "*convenio*" colectivo con el empleador, esto significa una negociación no reglada que no da derecho a huelga. Dicho convenio fija el "*techo*" de actuación para los demás y la federación crítica se ve obligada a adelantar su negociación, hacerla no reglada también, para no quedar sin cobertura de beneficios durante un tiempo, lo que significaría un éxodo masivo de socios. Sólo en la Banca Masiva, que no es la unidad central del negocio, se realiza una negociación reglada (con derecho a huelga) que el 2007 terminó en huelga (el sindicato de esta filial es parte de la federación conflictiva).

El carácter *integrado* de la mayoría de los sindicatos se advierte en varias cosas. Un trabajador con quien se pudo hablar en la investigación contó que fue despedido junto a su madre y a otros compañeros, por haber querido cambiarse de sindicato al sindicato combativo, ganando una demanda contra la empresa por ello. La aparición de los líderes de los sindicatos *integrados*, en todas las ediciones de la revista interna de la empresa, en la sección de páginas sociales, son otro botón de muestra. Por último, en la siguiente nota del diario en España, se aprecia cómo la empresa avala a su federación afín: *"los compañeros de esta federación en Chile nos envían el ejemplar número 1 de su revista, que aparece bajo el nombre Gestión Sindical. La lectura de la misma produce una gran satisfacción, así como la misiva recibida del director de la misma. Su manifestación nos exonera de cualquier comentario: 'Nuestra Federación trabaja fuertemente en la consolidación de relaciones laborales positivas y modernas, particularmente en los momentos en que nuestro Banco se ha fusionado con otra institución financiera, pasando a ser el primer banco privado del país. Pensamos que el sindicalismo puede ser un aporte importante desde esta ubicación para el*

desarrollo de la empresa, del país y la calidad de vida de los trabajadores" (revista interna, España. Junio, 1996:40).

8.6 Cultura corporativa prescrita por la gerencia

Además de las condicionantes materiales, están los discursos que buscan inducir un compromiso ideológico. Tomando como referencia informes, revistas, manuales y mensajes ubicados en lugares estratégicos (comedor, ascensor, techo, etc.) se hará una descripción de las pautas que se identifican como parte de la cultura corporativa prescrita o cultura ideal de la empresa y que puede que se presenten en otras instancias de comunicación más directas, a las cuales no se puede acceder. En concreto, se identificaron los siguientes ejes del discurso idealizado de la labor directiva, de la empresa y de los trabajadores, donde se aprecia la influencia de los discursos gerenciales revisados en los antecedentes:

La orientación al cambio: la orientación al cambio aparece como una petición constante, en especial a propósito de la difusión de la estrategia. Esto, que algunos han llamado la *"retórica del cambio"*, es un imaginario fundamental de la gestión empresarial actual (Gómez y López Aranguren, 2004) e inunda el pensamiento empresarial moderno porque interpreta el sentir angustioso frente a la intensificación de la lucha económica. Fue especialmente potenciada por uno de los gurús norteamericanos más reconocidos, Tom Peters, que sentenció que *"cambiar ha de ser la norma"* (Aubert y De Gaulejac, 1993:80).

En tanto retórica, funciona como *"un auténtico clasificador acerca de lo que se considera correcto o incorrecto en las organizaciones con la explícita intención de ser una manera de ver el mundo, al menos el mundo de los negocios"* (Gómez y López Aranguren, 2004:XVIII). Sisto y Fardella (2011), siguiendo a Paul du Gay, definirán esta lógica como *"epocalismo"*, un esquema justificatorio que *"establece dualidades y oposiciones entre un pasado y un presente"* y que arroja sentencias altamente prescriptivas. Las siguientes palabras son una clara muestra de ello:

"Hoy nos transformamos. Hoy conocemos cosas nuevas. Hoy nos dejamos sorprender por una nueva era. Enfrentamos un nuevo horizonte. Nos transformamos acorde con nuestros tiempos. Al ritmo del mundo de hoy. Un mundo globalizado. Un mundo de velocidad, redes y datos (...)" (periódico interno. Chile, Mayo, 2012:2).

"¿Por qué transformarnos? Porque el mundo cambió y no podemos seguir haciendo más de lo mismo" (Gerente General, ibíd.:13) .

Todas las palabras cierran con un llamado a la acción. *"- ¿Qué se espera entonces de los equipos?. - Básicamente que sepamos distinguirnos de la manada: que hagamos lo correcto y rápido (...) Tenemos que tener una dedicación obsesiva a los resultados y no elaboremos explicaciones o justificaciones: solo gestionemos bien los cambios de los nuevos tiempos"* (Gerente General, periódico interno. Chile, Mayo, 2012:1-2).

El llamado a la acción se hace bajo la fórmula de una sola alternativa, utilizando múltiples metáforas, una es la embarcación: *"La gestión del 2005 nos dejó en un excelente pie para que nuestro crucero, que ya se encuentra navegando a plena velocidad, pueda llegar a puerto con las metas y aspiraciones contenidas en el Plan Estratégico 2006 plenamente alcanzadas"* (Mayo, 2006:16). La otra es la del partido de fútbol: *"aquí nos jugamos el partido"*, sobre la cual se volverá.

Elitismo y Excelencia: otra clave del discurso de la empresa influido por la gestión americana - y que Aubert y De Gaulejac (1993) vinculan directamente con el tema anterior -, es el elitismo y la filosofía de la excelencia. La exaltación al éxito no es nueva en el mundo de los negocios, pero hoy llega a su apogeo con la *"pasión por la excelencia"* que significa salirse de lo común en términos relativos y aspirar a la perfección en términos absolutos, atributos que exige la nueva cultura gerencial.

El sentido de la excelencia insufla casi todos los temas tratados por el banco. Se pide ser *"un banco ideal"*, *"distinguirse de la manada"*, ir siempre adelante, aspirar siempre a más. Hacer la diferencia *"entre una gran empresa y otra que esté en la medianía de una tabla"* y tener *"una mentalidad ganadora"* *"jugar el mejor partido"* *"ser imbatibles"* (Gerente General, periódico interno, mayo 2012.:2).

El común denominador es un carácter, como repiten, *"desafiante, exigente"*. Una frase emblemática que retrata esa orientación es *"el cielo es nuestro límite"*. Además, el banco Multinacional en Chile se declara y es etiquetado en España como el *"Buque Insignia de América Latina"*. En resumidas cuentas, los discursos abundan en insignias de grandeza y de éxito.

Estos signos de grandeza también salen vehiculizados en trabajadores. *"hay que pensar que esta es una de las instituciones más grandes del país y del mundo por lo que también es una satisfacción muy grande trabajar acá"* (Cajero, periódico interno. Chile, agosto, 2011:7). El estatus del banco se transfiere al trabajador.

Ahora bien, en conexión directa con este júbilo exitista, se hace un llamado a la competencia, usando metáforas deportivas. Esto parece propio de la filosofía de la excelencia, que se caracteriza por una *"evocación constante a las situaciones de guerra económica y de competición deportiva. Estamos en un mundo maniqueísta, plagado de enemigos y adversarios a superar"* (Aubert y de Gaulejac, 1993.:83).

Las evocaciones futbolísticas son permanentes, *"Yo soy fanático de la U, el gerente también - dice un dirigente sindical - siempre está ocupando esos mensajes para motivar a la gente. Por ejemplo, 'tenemos que escoger en este momento al mejor jugador de la cancha'"*. Hay que considerar que ilustrar al trabajo como un juego, además de alentar el espíritu competitivo, invita a aceptar las reglas para poder ganar, sugiriendo que pueden haber varias opciones, menos cuestionar las reglas del juego (Burawoy, 1989; Aubert y De Gaulejac, 1993).

Esta metáfora de la excelencia deportiva se orienta tanto a trabajadores como a directivos, quienes se retratan como jugadores de las grandes ligas. El año 2009 la revista interna utiliza dicho motivo para una edición donde habla de las mejores jugadas, quienes brillaron en la cancha y los resultados del partido. *"Estoy seguro que este será un año muy dinámico, en el cual las estrellas del campeonato serán sólo los grandes equipos como nosotros, y estamos preparados para enfrentar este nuevo y desafiante partido"* (gerente medios de pago, ibíd.:42).

Foto 1: Directivos como jugadores



Toda esta metáfora deportiva también se usa para transmitir el valor del trabajo en equipo y de la participación. *"El talento personal gana partidos, pero el equipo gana campeonatos"* (gerente red sucursales, revista interna. Chile, julio, 2008:18).

Como la empresa auspicia uno de los grandes campeonatos de fútbol, no sólo dispone de recursos del lenguaje, sino también de incentivos concretos para animar. Un acicate usado en más de una ocasión ha sido invitar a uno de los jugadores históricos más reconocidos del mundo. En el año 2008 el jugador inauguró una red de sucursales y asistió a un evento donde trató de "jefe" al gerente y, entrevistado por un destacado conductor nacional, recibe un *"bastón de mando que portaban los reyes de Isla de Pascua y que simboliza poder y excelencia"* (revista interna. Chile, julio, 2008:13). *"El Multinacional representa a la*

banca como [jugador] al fútbol" señaló un gerente. En el 2011, el recurso se repite y el llamado a la participación se ilustra en los testimonios de quienes se animan a dar el paso: *"cuando supe que el premio era conocer a [jugador] quise participar inmediatamente "* (Analista asistente). La misma lógica se refleja en otros premios, como la entrega de entradas a partidos:

Cuadro 3: Premiando la participación

<p style="text-align: center;">ASÍ PREMIAMOS LA PARTICIPACIÓN</p> <p>Para el partido del pasado 19 de mayo, preguntamos ¿Por qué debo ser yo el ganador de las dos entradas para apoyar a la Cato? Estas fueron las respuestas ganadoras:</p> <p>Cajera tesorera: <i>"¡Porque soy fanática de la Universidad Católica! Además, después de usar todo el día la camiseta del Banco, trabajando arduamente todo el día, me encantaría esta tarde ponerme la camiseta de mi equipo favorito para relajarme y divertirme un ratito".</i></p> <p>Analista Modelos Estadísticos: <i>"Debo ser ganador porque tengo las cuatro claves del espíritu hincha:</i> <ul style="list-style-type: none">- <i>La recepción cuando el equipo entra a la cancha</i>- <i>Demuestro interés, no paro de alentar al equipo</i>- <i>No insulto a los jugadores y los llamo por su nombre</i>- <i>Despido amablemente al equipo, con aplausos".</i><p>Felicitemos a [ambos] por su premio, al igual que a las personas que han formado parte de la barra del Multinacional al participar en trivias y encuestas futboleras en Intranet.</p><p style="text-align: right;"><i>Fuente: Periódico interno. Chile, junio, 2011:13.</i></p></p>
--

En general, se usan todos los deportes - individuales o colectivos - que se caracterizan por un gran despliegue de energía y competición. Uno de los anuncios del 2008 rezaba: *"Inspirado en el mundo deportivo, lleno de pasión, adrenalina, motivación y competencia, la Banca Masiva reformuló su concurso de resultados"* y su referente eran los *"titanes del ring"*.

Cuadro 4: Campeones

LOS CUATRO TITANES

Esta nueva fórmula, orientada hacia los ejecutivos *"con ganas de superarse a sí mismos y adictos a la adrenalina"*, cuenta con cuatro categorías. Los mejores se convierten en Titanes de Oro (ejecutivos con resultados sobre el 105%); luego están los titanes de plata (resultados desde el 95%); Titanes de Bronce (resultados sobre el 70%) y, finalmente, los Titanes de Cobre (cumplimientos bajo el 70%).

Fuente: revista interna. Chile, julio, 2008:17.

En una entrevista intimista realizada al nuevo gerente la División Comercial este comparte su afición al rugby y declara: ***"Es un deporte muy comparable con la vida real porque en el rugby tienes muchos obstáculos, tienes que confiar en tu equipo porque solo no puedes, te caes y te tienes que levantar infinidad de veces por partido. En este deporte la perseverancia es un valor y los deportes que se juegan en equipo ayudan a forjar ese concepto (...)"***.

Espíritu de equipo y de cuerpo: el tema de la unión es el más reiterativo. Cuando el mensaje adquiere un tono más agresivo, el *"espíritu de equipo"* deportivo, abre implícitamente paso a una suerte de *"espíritu de cuerpo"* o cohesión ciega propia de los militares en tiempos de guerra. Continuaba así el relato del gerente citado: *"Soy un convencido de que el equipo puede más que la suma de las partes y eso lo debemos hacer valer también en el trabajo en el Banco y es una herramienta muy fuerte de cara a los ejecutivos. ¡El enemigo está afuera!"*. A ratos, la metáfora es simplemente organicista y unitarista: *"nosotros somos el corazón del banco y una empresa sana de corazón, no tiene límites"* (gerente red de sucursales, revista interna. Chile, junio, 2008:20); *"Tú...yo...Todos somos esta transformación. Nuestra transformación"* (periódico interno. Chile, mayo, 2012:2).

Cuadro 5: Himno del Banco Multinacional

Himno del Banco		
	Juntos siempre	Juntos por ti
Porque todo cambia	Juntos por ti	Juntos
Porque el tiempo vuela	Unidos somos más	Juntos por ti
Porque siempre estamos	Multinacional	Juntos
pensando en ti	Multinacional	Juntos por ti
Porque con tus manos y las	Multinacional	Juntos
nuestras va a ser mejor así	Somos más	Unidos somos,
	Somos más	Multinacional.
Para ti y para mí	Muchos más	
Un banco que cree siempre en ti	Multinacional	<i>Fuente: revista interna.</i>
Para mí y para ti	Unidos siempre	<i>Chile, agosto, 2002:12.</i>
Un banco que crece para todos	Contigo siempre	
Para todos Multinacional		

Prácticamente todas las actividades están orientadas a intensificar este espíritu, que también se presenta como proyecto. *"Somos parte de un gran equipo. ¿Esta es una declaración o un anhelo? Yo diría que es un camino"* (gerente de recursos humanos, julio, 2012). *"Cuando nos preguntan el secreto de los logros que hemos alcanzado como equipo en los últimos años, mi respuesta es precisamente esa: el equipo"* (Gerente General, periódico interno. Chile, marzo, 2011:3). El espíritu de equipo también se exalta a un nivel micro y los concursos de áreas o de sucursales resultan una de las principales correas de transmisión.

Familia extensa: este cuerpo corporativo envuelve al trabajador en la empresa, pero también, el espacio extra-laboral de los trabajadores, con fotografías, consejos, premios y actividades sobre familia y calidad de vida. La empresa aparece así como una especie de familia extensa, que desarrolla un vínculo simbólico con todo lo que es importante para el trabajador. Todos los diarios tienen una o más secciones de fotos personales de trabajadores en sus ámbitos íntimos (trabajadores de distintas áreas: cajas, cuentas, operaciones, analistas e incluso jefaturas medias) que ellos envían para compartir cómo fueron sus cumpleaños, vacaciones, días festivos, nacimientos, matrimonios, etc.

Foto 2: Vida familiar



Ésta es la invitación que hace a pie de página: *"Gracias por enviarnos fotografías de **momentos tan importantes** como el matrimonio y el nacimiento de un hijo. Si quieres publicar tu fotografía escríbenos"*.

Por otro lado, la política del *"día de trabajo con hijos"* ejemplifica el ideal de borrar la línea divisoria entre las *"dos familias"* (empresa y hogar). Este día, en que los niños van a ver a sus padres al trabajo, reciben toda clase de propaganda. Hasta son entrevistados para la revista interna, apelando directamente a los sentimientos. Así, en la sugerente sección *"nuestros hijos hablan de Multinacional"* aparece: *"Fue una linda experiencia. Fue muy entretenido estar con mi papá compartiendo en el trabajo y en el almuerzo. Y también conocimos el Banco ¡lo pasamos súper bien!"*. Esta no es la única política comentada por ellos: *"Mi papá trabaja en un banco muy grande y celebran la Navidad con regalos y una fiesta en fantasilandia"*, o sobre la beca académica, sale: *"estudio medicina y fui premiada gracias a mi esfuerzo (...) mi papá está muy contento y agradecido"* (revista interna, Chile. Diciembre 2010:13). De este modo, todo el entramado social del trabajador se redirige a suscitar su adhesión. La fotografía de niños recibiendo su

premio en dinero, por la excelencia escolar, es una clara muestra de la colonización de los discursos y métodos de la empresa en la familia:

Foto 3: Niños con dinero



Existen otros muchos ejemplos de esta empresa-familia que se adentra en la vida personal, mostrando el carácter absorbente del espíritu corporativo y expresando esta suerte de paternalismo del siglo XXI. Tal como lo plantea Carlos Pérez, *"En el sistema ideal 'la gran familia' que es una empresa altamente tecnológica, se relacionaría siempre con las otras 'familias' como conjunto, haciendo uso permanente de sus símbolos identificadorios, poniendo como mediación sus pertenencias corporativas"* (Pérez, 2003:73).

Hay que considerar que el paternalismo es una disciplina extensiva dedicada a la moralización y no puramente a la productividad y ello se ve con nitidez en este caso. El *"Programa Vive"* se encarga de recomendar el necesario equilibrio y buena gestión de la vida privada y laboral, su eslogan es *"Vive tu tiempo: Ordena y administra tus prioridades. Vive tus hobbies: disfruta con tu familia, tus amigos, tus deportes o con lo que tú quieras. Vive tu trabajo: comparte con tu equipo"*. Existe una sección especial del periódico a cargo del *"Programa de Orientación al*

Empleado" (POE) que entrega "consejos para una vida sana" y enseña a cumplir "con éxito" la "difícil labor" de criar a un hijo. "A nadie le enseñan a ser mamá o papá", "Aquí les contamos los consejos que la destacada psicóloga compartió con las mamás de Multinacional", y la psicóloga dice: "para lograr que nuestros hijos se transformen en personas autónomas, plenas, reguladas y por lo tanto felices debemos disciplinarlos, pero desde el amor" (Periódico interno. Chile, junio, 2012:21). La psicóloga del banco entrega "tips que te pueden ayudar" "factores protectores del vínculo" y "factores de riesgo". El banco aparece entonces como la fuente capaz de aliviar las angustias y temores de los padres. El Programa de Orientación al Empleado (POE) ocupa por excelencia la figura de un tutor, que da "una facilidad en momentos problemáticos" siendo las consultas más frecuentes las dificultades con los niños y adolescentes, los conflictos de pareja, la violencia en el hogar, el manejo del estrés, el consumo de alcohol o drogas, los problemas de salud y las dificultades de manejo del dinero (revista interna. Chile, mayo, 2004:21). El mensaje que da no es trivial: "¡Tú nos importas!" (ibíd. junio, 2012:6).

Un botón de muestra de esta moralización se tiene en la sección: "*Una persona normal*", donde se ensalzan atributos personales y laborales en torno a la figura del gerente y, finalmente, se reivindica el valor del trabajo y la familia. "*Para este padre de 6 hijos las principales características que debe tener el equipo del Grupo Multinacional son: pasión, fuerza, liderazgo, trabajo en equipo y actitud positiva. (...) Orgulloso de lo que ha logrado en la vida se demuestra este hombre que se considera muy normal. 'Creo que he sido siempre un luchador, he dedicado mucho tiempo a **mi profesión** y he buscado compatibilizarlo con **la familia**. Hoy mi desafío personal es tener el equilibrio entre esos **dos amores** y ser cada día una mejor persona'*" (Presidente del grupo, revista interna. Chile, mayo, 2004:8-9).

Además del carácter neopaternal, se puede ver en esas cosas aspectos de la "sentimentalización del mundo" que describe Lipovetzky (2007). Para este autor asistimos a la consagración del amor como valor superior pues el amor es la imagen más representativa de la felicidad y la felicidad se ha convertido en la

mayor obsesión en tiempos de individualización (ibíd.:139), de allí la constante sensiblería familiar de estos discursos. Sin embargo, esto, que se asocia para el autor al proceso de individualización, se puede ver que se relaciona también con una regulación corporativista de la vida. Sintoniza así con la idea de Pérez (2003) sobre una individualidad intermediada por la empresa, donde *"la individualidad sustancial debería desaparecer para dar paso a una individualidad funcional, cuya autonomía sería estrictamente la que su 'pertenencia sistémica' permita"* (ibíd.:73).

Esto concuerda con los rasgos de la disciplina del siglo XIX, donde *"el ideal era lograr una osmosis perfecta entre la fábrica y la vida cotidiana de los obreros y sus familias"* (ibíd.:255-256). Ahora, en pleno siglo XXI, empresas como Multinacional declaran: *"para nosotros la integración entre trabajo y familia siempre ha sido una prioridad. Por eso, hemos implementado varias medidas en beneficio de nuestros trabajadores"* (Gerente Personas, La Tercera, septiembre, 2012).

Valor de las personas y rol de la dirección de recursos humanos: en este aspecto los relatos hablan por sí solos. *"Las personas son las que hacen las empresas. En la industria de servicios como la nuestra esto es aún más cierto (...) Queremos crear el mejor ambiente para trabajar. Para crear este ambiente estimulante el rol de los supervisores es crucial. Aunque no atendamos clientes externos, si atenderemos clientes internos"* (Periódico interno. Chile, marzo, 2011:2-3).

*"-¿En qué tipo de liderazgo crees o prácticas? - (...) No creo en la presión o en la represión para obtener resultados. Creo en la tensión competitiva, en el liderazgo positivo, en la **adhesión por compromiso** (...). Uno de los temas claves para mí es trabajar con pasión por lo que hago"* (Gerente división banca comercial, periódico interno. Chile, mayo, 2012:10).

Cuadro 6: La convicción como sentido de la motivación

LA RED DEBE FUNCIONAR POR CONVICCIÓN

"Queremos una red que funcione por convicción, no por imposición y donde cada uno de los que somos jefes entendamos el tremendo rol que eso significa", explicó el gerente División Red de Sucursales.

Agregó que "un líder tiene que entender que su principal misión es enseñar y formar. Debe educar con el ejemplo y ser quien más se arremanga, quien más corre por los clientes, contesta el teléfono y busca los negocios, quien más se preocupa de la capacitación, de la calidad de servicio y del éxito del Banco".

Reflejo del éxito

"Creo que el mejor premio que puede tener una persona es ver que su equipo crece y que las personas de su equipo les va bien". [El gerente] está seguro que el trabajo en equipo es fundamental: "El talento personal gana partidos, pero el equipo gana los campeonatos. Independiente de quién sea el jefe, nuestra cultura ganadora, de servicio y de éxito, la vamos a construir todos y básicamente cada uno de nuestros ejecutivos".

Finaliza con una reflexión: "nosotros somos el corazón del banco y una empresa sana de corazón, no tiene límites".

Fuente: revista interna. Chile, junio, 2008:20.

Negocio ciudadano y personalizado: bajo el lema de un compromiso con la sociedad, la empresa se identifica con una labor benéfica, la lucha por el "desarrollo económico del país y el progreso de las personas" (Memoria anual 2011:12), haciendo coincidir su interés con el interés general. Siguiendo la "bancaización como bandera de lucha", señala, va en directo beneficio de la población más necesitada. El presidente mundial de Multinacional de hecho se reúne con el presidente de Chile para trazar perspectivas de desarrollo del país, lo que ventila con orgullo. Y la empresa hace a su vez campañas de responsabilidad social en ámbitos de cultura, educación y vivienda. Es así un banco ciudadano.

No obstante, es consciente del déficit de credibilidad del sistema financiero y plantea que "no hay tarea más urgente para el sistema financiero que reconciliarse con los ciudadanos y con la sociedad; es decir, con los clientes y la opinión

pública" (marzo, 2011:10-11). En este afán de legitimación entra la campaña del 2011 destinada a *"reencantar"* al cliente. Esto podría entenderse también como un síntoma de la época, en que la ética se sumerge en el terreno del consumo y los negocios (Lipovetzky, 2007), tal como dice el banco: *"somos seres humanos al servicio de seres humanos"*, en tanto personas y como ciudadanos.

Cuadro 7: El cliente como ciudadano

NUEVO CHILE: OTROS VALORES, OTROS CONSUMIDORES

Este fue el título de la presentación del destacado sociólogo [], quien luego de analizar la situación actual de la sociedad chilena, entregó seis reglas para relacionarse con los "nuevos chilenos y chilenas".

1. Entenderás al consumidor como ciudadano
2. El acto de consumo va más allá de lo utilitario: es un transporte de valores. "Yo elijo el contenido y el sentido que tiene una empresa". Por lo tanto, no es casual que las empresas busquen asociarse a valores y adscribirse a causas como el *fair trade*.
3. La compra/venta es cada vez más trivial. Ella no es el centro de la actividad.
4. El centro de la actividad es: serás co-creador de bienes, servicios y experiencias para ciudadanos, no vendedor de productos para consumidores.
5. Tu labor no es tirar "a los de abajo para que suban"; ni sustituir el pasado por el futuro, sino que acompañar a la gente a lo largo de todo su ciclo de vida.
6. Serás evaluado no solo por la cantidad de cosas que ofreces, sino por la calidad de las cosas que ofreces y el sentido que le das a ellas.

Fuente: periódico interno. Chile. mayo. 2012.

La meta es *"Refundar la relación con los clientes y con la comunidad en su conjunto"* (memoria anual 2011:44), ser un *"banco cercano"*, que se pone en el lugar del cliente, estableciendo relaciones *"basadas en el servicio, la confianza, el juego limpio"* (Gerente general, periódico interno. Chile, marzo, 2011:2-3). *"Queremos internalizar el nuevo estilo de atención: una manera única y particular de atender que sea el sello del Multinacional"*(marzo, 2011:16).

La cultura como algo que se tiene y se interviene: *"Cualquier empresa que busque excelencia ha de contar con valores muy sólidos, porque un buen balance no es suficiente"* (íbid, febrero de 2008.:15). La cultura aquí se entiende como la

socialización y práctica de valores corporativos, que serían: Liderazgo; Dinamismo y Anticipación; Fortaleza de Balance; Agresividad comercial e Innovación.

El camino desde la cultura ideal a la cultura material y efectiva se produce a través de los reconocimientos. *"Hablar de nuestros valores corporativos puede sonar un tanto abstracto. Pero cuando hemos homenajeado a 35 profesionales concretos - con nombre y apellidos – que viven esos valores en primera persona, los valores cobran todo su sentido"* (revista interna. España, marzo, 2009:60). En este sentido, Peters y Waterman son claros: *"no solamente las compañías excelentes conocen el valor del refuerzo positivo sino que saben servirse de él"* (1982:--).

La internalización de la cultura ha sido un tópico constantemente tratado, especialmente después de cada fusión, cuando se invita a rescatar lo mejor de cada banco y crear una cultura que sea *"parte de nuestro ADN"*. Hoy se apela a ir cambiando la cultura y el estilo de cómo se hacen las cosas. En carteles en ascensores y casinos, que se pudieron constatar en primera persona, aparece: *"Transformándonos para ser los mejores, desde adentro, hacia afuera"*. Se quiere crear una cultura de servicio, *"instalar la calidad de servicio en nuestra cultura, en nuestro ADN, y aplicarlo a diario"* (periódico interno, mayo 2012:5).

Foco en la Meritocracia: además de los valores generales, a nivel de *"recursos humanos"* el principal valor organizativo prescrito es la meritocracia. *"esperamos que las compensaciones lleguen como consecuencia del aporte de cada uno; del trabajo bien hecho"* (Gerente general, periódico interno. Chile, marzo, 2011:2-3).

Foto 4: Reconocimiento del esfuerzo



Ello sintoniza con una necesidad objetiva de incentivar el incremento del esfuerzo individual en el puesto de trabajo, clave para las nuevas formas de producción. Pero también por la necesidad de *"justificar los principios de desigualdad social"* en que se basa el orden jerárquico (Scott, 2000), en otras palabras, para efectos de reproducción social. Apelar a fundamentos morales del orden es una tarea particularmente crucial para dotar de un sentido colectivo al capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002) y la idea de que el éxito se debe al esfuerzo individual es justamente la base de legitimidad del sistema económico. El llamado al emprendimiento, a *"ser el protagonista de tu propia vida"* que se hace, adquiere allí todo sentido (frase de la Ministra del Servicio Nacional de la Mujer en el premio Mujer Microempresaria del banco y también de gerentes).

Los premios son la forma de hacer operativa la ideología meritocrática, sabiendo que se necesitan no sólo promesas, sino también pruebas confirmativas, para suscitar una participación activa y entusiasta (Boltanski y Chiapello, 2002). En la empresa, se logra a través de planes de desarrollo profesional. *"en Multinacional las condiciones están dadas para el que tiene ganas de surgir y progresar. Lo digo desde mi experiencia personal y conozco muchas otras historias de vida de*

personas que se han desarrollado y crecido. Este es un muy buen Banco para aprender, crecer, desarrollarse, y lo recomiendo como lugar de trabajo" (Gerente división banca comercial, periódico interno. Chile, mayo 2012:10).

El gerente llama a *"ser protagonistas de nuestras decisiones"* y fija el objeto de rechazo: *"aquellos que sólo permanecen"* (GRH, periódico interno. Chile, julio, 2012:9). *"Aprovecho de felicitar a quienes, con su actitud, están demostrando que el esfuerzo individual sumado a estas acciones [reconocimientos], nos permiten ir construyendo la empresa que queremos"* (Gerente general, ídem).

Pasión, riesgo, excelencia, actitud, disponibilidad y convicción: existen apelaciones permanentes a ideales de sujeto y modelos de conducta en la empresa, en especial frente al trabajo, siendo lo que más se moviliza la pasión. *"Me gusta trabajar con pasión por lo que hago"* confidencia el gerente de banca comercial (periódico interno. Chile, mayo 2012:10). El gerente de recursos humanos pide algo *"que va mucho más allá de las competencias: energías y ganas"* (gerente Banca Comercial, periódico interno. Chile, Junio, 2012:13). Esto va en consonancia con la formulación sobre el sentido del trabajo del espíritu del capitalismo: el trabajo como un fin, ahora con ingredientes lúdicos, como la energía, la diversión, la flexibilidad, que no se alejan, en todo caso, de la exigencia del *"trabajo bien hecho"* (frase repetida por ellos, que es casi una cita a Weber).

Por un lado, esta pasión se alinea con la mitología de la aventura, el dinamismo y el riesgo. Véase el siguiente testimonio: *"hasta las 18:30 hrs. no detiene su ritmo (...) Tiene 32 años y si hay algo que cruza su vida, es la adrenalina: 'Amo los deportes de alto riesgo', confiesa. Matías comenzó jugando tenis cuando era muy niño y luego Rugby hasta que descubrió su verdadera pasión: volar (...) ¿Te gusta el riesgo? ?- le preguntan y la persona responde - 'Me gusta la adrenalina, va con mi personalidad, incluso en mi trabajo, porque me ayuda a estar alerta, tomar decisiones, adelantarme a algunos escenarios y prever soluciones'"* (Julio, 2012:7). El derroche de energía es la regla:

Cuadro 8: Pasarlo bien con el grupo

CONCURSO FOTOGRÁFICO

Estos son los testimonios de algunas unidades o sucursales que enviaron su foto y nos contaron **por qué su equipo es un gran equipo**.

*-Porque somos un **equipo con una tremenda energía, unidos, con ganas de que el trabajo sea muy divertido!!!, y con un fuerte compromiso hacia Banco Multinacional.***

*- En esta foto participa []. Somos un gran equipo porque **nos ayudamos y colaboramos entre todos, además lo pasamos súper bien!!!***

*- Porque **lo pasamos muy bien todos juntos***

*- Porque somos **súper jugados** por el Banco, **nos encanta participar** y lo único que queremos es ganarnos el Happy Hour para celebrar!!!*

*- **Porque reflejamos Multinacional....Multinacional somos nosotros.***

*- Somos un gran **equipo de mujeres, comprometidas con el mundo laboral y familiar**, vivimos situaciones que nos hacen entendernos y ser buenas compañeras, tratando que la alegría y la buena onda sea parte del día a día para alcanzar nuestras metas.*

*- Porque somos un **equipo que enfrenta los desafíos diarios con mucha energía y buena onda, con actitud positiva**, compuesto por personas muy diferentes pero que se complementan y trabajan juntas con **ganas** para lograr sus objetivos. Para este **equipo no hay misiones imposibles!***

Fuente: periódico interno, Chile. Julio, 2012:10

Foto 5: Energía y entretenimiento



Pero también, esta pasión se relaciona con la exacerbación del logro acorde a la filosofía de la excelencia. *"Esperamos todos quienes pasen por aquí lleguen a la categoría de Gurú o Maestro en sus metas"* (tutora de la Sucursal Escuela en banca masiva). En general, el discurso de la excelencia reparte ganadores, gurús, campeones, por montones y esta empresa no se queda atrás: la principal instancia de reconocimiento, que premia a los funcionarios proactivos, se llama *"Estrellas de Servicio"* (anteriormente *"Héroes del Servicio"*), en ella los ganadores son premiados en los *"Recursos Humanos Awards"* y deben plasmar su firma en el *"paseo de la fama"*, en medio de toda una espectacularidad grandiosa.

Foto 6: Paseo de la fama y estrellas del servicio



"¿Quieres conquistar el éxito laboral? - dice el horóscopo del servicio - Pues entonces entrénate, busca y aprovecha las oportunidades que tengas a mano para especializarte en nuevos conocimientos. Es tiempo de que te transformes en artífice de tu destino. Buenas perspectivas de triunfo" (revista interna, junio, 2011).

El compromiso será la palabra mágica para canalizar toda la energía solicitada. Se pide un compromiso en tres niveles: la empresa (*"orgullosas de trabajar en Multinacional"*) sus compañeros de trabajo y los clientes. En especial en lo referido al cliente y a la cultura del servicio, destaca el cambio de actitud, la actitud positiva

como requisito más mencionado. Esta actitud se quiere que se conforme de tres pilares: disponibilidad, empatía y cumplimiento.

Lo primero implica estar siempre dispuestos. El testimonio ejemplar de una ejecutiva dice que entrega el número de celular a los clientes para que sientan su preocupación por ellos. Es no sólo responder, sino adelantarse y ser proactivos. Ello también se relaciona con desarrollar el oportunismo social, pues para abrir una cuenta, hay que aprovechar todos los contactos personales, ser un *"hacedor de redes"* (Boltanski y Chiappello, 2002), lo mismo en la atención: *"pregunta a tus clientes cómo se han sentido, es una buena oportunidad para mejorar las relaciones y aprender"* *"recuerda que la despedida es la preparación para un próximo encuentro"* (Manual del Servicio, 2011). La referencia a la empatía implica cierto intuicionismo, ponerse en el lugar del cliente, conocerlo, leer sus necesidades, anticiparse en ofrecer soluciones, *"ser uno con él"*, una verdadera simbiosis. *"Los clientes son el centro de nuestro universo, nuestra razón de ser"*, dice el *memo* que se pone en las mesas de los comedores, en pasillos, baños, ascensores de la empresa, cuyo reverso dice: *"saca el mejor servicio dentro de ti"*. Por último, la referencia al cumplimiento vuelve a la lógica del trabajo bien hecho.

En síntesis, lo que se inculca aquí es una ética del servicio, realizar un pacto de lealtad mutua con el cliente. Se exige, *"trabajar con convicción"* para revertir la percepción de los clientes sobre la banca. *"Si bien hemos logrado avances importantes, hablamos de un cambio cultural que requiere convicción, compromiso y perseverancia. Este es el primer objetivo que plantea nuestro Plan Estratégico al 2015"* (Gerente general, comunicado interno. Chile, agosto, 2012:1).

8.7 Significados del compromiso laboral entre los trabajadores

La significación social que los trabajadores dan a los múltiples compromisos subjetivos que pueden emerger en relación con el trabajo, se describirán de acuerdo a las temáticas de la pauta de entrevista y haciendo una exposición de

hallazgos globales y de perfiles. Antes cabe aclarar que como la materia de referencia tiene varias distinciones y como las condiciones de trabajo son también múltiples, las respuestas no son unívocas, aunque sí tienen líneas en común. La descripción del compromiso se la engarza además con fenómenos de distanciamiento subjetivo con el trabajo, apuntando posibles líneas explicativas.

Aspectos personales de los entrevistados: son siete mujeres y ocho hombres. Según edad: ocho jóvenes o adultos-jóvenes (menores de 40 años) y siete mayores de 41 años. La mayoría es primera generación con estudios superiores y trabaja desde los 18 años o antes. Los estudios que tienen son técnicos y/o universitarios incompletos (sólo uno completo). En cuanto al primer empleo, las excepciones de empleo temprano son dos casos de primer empleo al momento de abandono de carrera (22 años), uno después de egreso universitario (quien tiene además el mayor sueldo) y uno por salida del mundo doméstico, a los 28 años.

Visión de mundo: dan enorme importancia de la educación y al trabajo. Personas que han internalizado la "*cultura del azar*" (desprotección ante imponderables en la vida). Valoración del orden público pero alineación con demandas sociales. Importancia de la política, entendida como administración o gestión de soluciones concretas. Tradicionalismo en relaciones interpersonales. Se otorga gran valor a las atenciones y cuidados mutuos a nivel primario. Se valora enérgicamente actuar con determinación en la vida (como capacidad de lucha y de tomar posición).

Situación contractual: todos con contrato indefinido y con sueldo variable en mayor o menor grado. Su sueldo varía entre: \$430.000 - \$450.000, \$600.000 - \$700.000 o \$1.200.000 - \$1.700.000 (últimos casos excepcionales). Cinco personas trabajan en el área comercial (una persona en el borde, con funciones más cercanas a esta área), cinco personas en operaciones y uno en seguridad.

- **Resultados Globales**

Para partir, se consideran entradas preliminares al tema que indican la apreciación que los entrevistados tienen del medio empresarial y laboral que los rodea:

Cotidianidad laboral percibida: acondicionándose a las presiones, precariedad y carga de trabajo.

Son comunes en la descripción del día las múltiples funciones, elevada carga de trabajo y en la mayoría de los casos, elevado ritmo laboral entre los entrevistados. Sin embargo, en primera instancia, al preguntar por las funciones y la descripción del día, estas cosas parecen no sensibilizarlos negativamente.

Todos los trabajadores declaran relativa autonomía para realizar sus funciones, no los están vigilando constantemente y saben lo que tienen que hacer, de hecho lo hacen con abnegación, pero mencionan tareas altamente prescritas y su realización en una marcha que no deciden, siendo uno de los más importantes condicionamientos estructurales las metas y su sistema tecnologizado de medición. En esta "empresa flexible", el tiempo laboral se vive como rápido, secuencial y controlado directa o indirectamente no ya por la figura de un capataz, sino por el control de las metas y por los modernos sistemas computacionales. La medición típica en el área de operaciones, como lo es el sistema de funcionamiento semáforo (al estilo japonés) para el administrativo, o el "administrador de filas" para el cajero, se relatan sin mayor problematización.

"teni que ser, aparte de eficaz, teni que tratar de ser rápido, que la atención sea rápida porque a nosotros también nos miden por calidad y por tiempo, entonces teni que tratar de hacer un buen servicio y aparte que sea rápido (...) para todo hay medición po, nosotros trabajamos con una cosa que se llama 'administrador de filas' que es cuanto se demora el cliente en que lo atiendan, entonces vamos viendo ahí cuanto es lo que ha esperado el cliente y nos vamos apurando hasta

que se va el último cliente y ahí empieza el proceso de cuadratura de la caja" (Pamela, 25 años, soltera, cajera recién transferida a servicio al cliente).

Para el caso de los ejecutivos, se miden tiempos y estándares de prestaciones: *"nos miden por varias cosas, primero: números, o sea cuanto tú cursas, millones en créditos, millones en hipotecarios, millones mensuales...son metas que te ponen. A parte de eso a ti te miden por la contactabilidad que tú tienes con el cliente, lo que significa que hay que contestar entre las 9 y las 6 de la tarde la mayor cantidad de clientes que entran, si te esperan más de 15 segundos ya eso es contra, te exigen que tú puedas contestar más del 50%...yo hasta el momento llevo 80% y eso que trato de contestar el teléfono siempre, pero a veces me paro, vas al baño, ahora por ejemplo salí...eso también te lo miden. Los ingresos de reclamos: si un cliente pone un reclamo porque no contestan el teléfono, eso también va en contra. A parte de la medición de metas comerciales también es un tema de servicio al cliente"* (Alicia, 37 años, ejecutiva de cuentas). Este es un dato de la realidad descrito como áspero o poco amigable, pero que no se acusa con enojo. Así, en este medio de *"transparencia total"*, al parecer se produce también una *"taylorización de la subjetividad"* (Pérez, 2003).

Como se imprime un ritmo continuo al día se tiene la percepción de que *"se va"* rápidamente, sin darse cuenta. *"A veces me siento aquí 8 de la mañana y no me doy cuenta y son las 7 de la tarde"* (Alicia, ejecutiva de cuentas); *"Yo creo que el día se te va en atender el teléfono"* (Sandra, ejecutiva de cuentas). Esto, con la sensación de suspensión de conciencia que lo acompaña, puede resultar incluso agradable *"A mí se me hace súper rápido, más si viene más gente, es más rápido aún, tú no te das cuenta, el problema es cuando no viene mucha gente y veí que la hora pasa leento cachai, a mi me gusta más cuando hay más gente (...)* *porque siento que haces más cosas y se te pasa más corto po y tú no te dai ni cuenta como se te fue el día y además no teni tiempo pa pensar, cachai, trabajai y punto, por lo menos a mí me gusta más"* (Pamela, 25 años, cajera).

Ahora bien, la cadencia tiene dos momentos especialmente intensivos: antes del almuerzo y a fin de mes, y en función de ello el tiempo se optimiza al máximo. Nuevamente esto se describe como complicado, pero sin un ánimo de denuncia.

"[almorzamos] a lo que terminamos la atención y la cuadratura, varía. (...) tiene que estar todo listo, porque si hay cosas pendientes, alguien le falta plata o le sobra plata hay que buscarla pa la pega, cachai, y un lunes podemos almorzar a las cinco, seis de la tarde, como otros días pueden ser más relajaos y a las tres estai lista, va variando la fecha, como es banco, a fin de mes es complicado, pero eso no más" (Pamela, cajera).

"Generalmente almorzamos trabajando en el puesto, porque es la única forma de optimizar el tiempo, porque si no...Tienes contactar clientes para ofrecerles créditos, tienes que abrir cuentas corrientes, tienes que evaluar, y así... a veces me siento aquí 8 de la mañana y no me doy cuenta y son las 7 de la tarde" (Alicia, 37 años, ejecutiva de cuentas a personas).

"entre las 1 y las 3 de la tarde se concentra la operación y nosotros tenemos que entrarla antes. A las 2:45 se baja el telón, entonces hay que pedir fuera del horario para que nos cursen operaciones, hasta las 3:30 reciben en operaciones, pero hay veces que el volumen es tal que nosotros sobrepasamos ese horario hasta las 4:00 de tarde, a veces las aceptan porque el volumen es cuantioso" (Claudio, ejecutivo de post-venta negocio internacional).

"Un día normal de 8:45 a las 18:15 y un día con harto trabajo de 8:45 a las 21:00 y en otras partes para los fines de mes hasta las 1:00 de la mañana, me ha tocado hasta las 3:00, 4:00 de la mañana en la oficina; como horas extras, te dan desayuno, almuerzo, cena, en ese aspecto no me quejo" (Diego, administrativo especializado).

"las dos primeras semanas son más relajadas, después ya la tercera, ves que te faltan consumos, y empieza la máquina" (Alicia).

Los relatos de las funciones y las peripecias del día, revelan altas coordinaciones neuromotoras o consumo de trabajo nervioso que se exigen acá (Pérez, 2003), ya sea por el tipo de actividad relacional, por su carácter tecnológico, por los requisitos de alerta y/o por el ritmo de trabajo. Las personas van acomodando, se van sincronizando a las necesidades del trabajo, aprenden a vivir con ellas y en esos acomodados también se da una participación subjetiva. Ordenarse en el trabajo es un requisito aprendido, una adaptación reflexiva y realista:

"...generalmente llego 7:40, 7:50 o a veces llego más tarde 8:40. Yo llego antes porque uno quiere y también para tener un cierto orden, lo que pasa es que es mucho el volumen de operaciones que nosotros cursamos y si te vas 6:15, 6:30, 7 a veces te quedan cosas que no puedes responder a un cliente, situaciones que no respondiste a tiempo y no le mandaste lo que él necesitaba, estás cansado a esa hora, entonces al otro día tempranito le mandas la información que requiere.. Ahora, la gran mayoría llega 8:50, pero si yo llegara a esa hora igual tengo que hacer esa pega con mayor rapidez, mas posibilidad de equivocarse" (Claudio).

El día se te pasa moviendo líneas, tienes que conseguir tasas, el ritmo es súper acelerado y tú ves tasas y el cliente también ve tasas, entonces tú te la juegas para captar ese cliente y a veces no tienes línea y de repente los clientes piden cosas que no tienes línea y tienes que ir a conseguírtela súper rápido y por favor que te atiendan y a veces corriste todo el día por un crédito y lo pierdes. Yo estoy acostumbrada al ritmo, súper acostumbrada, pero de repente me canso (...) Cuando comencé no podía ni dormir pensado qué me había faltado pero ahora no, vas acomodando tus tiempos y vas aprendiendo a desconectarte" (Sandra, ejecutiva de cuentas).

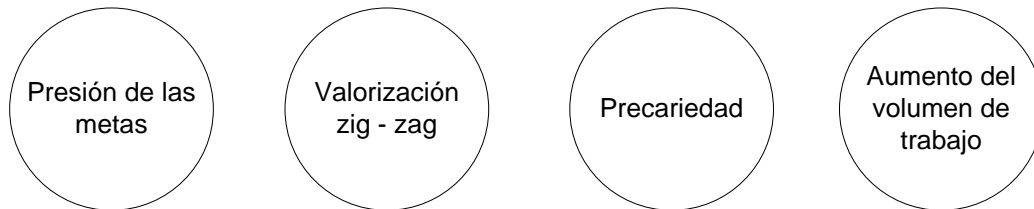
"trato de no trabajar estresada, sé que tengo que hacer mis metas pero sé que no saco nada estresándome, trato de dejar, mi correo 0 antes de irme, a veces no se puede pero trato" (Alicia).

Todos, en este contexto, participan subjetivamente tratando de *"arreglárselas"* en el trabajo, pero su margen de maniobra no da para transformar esto en algo lúdico, como lo describiese la investigación de Burawoy en una fábrica con flexibilidad funcional (1989). Se genera más bien un aprendizaje rutinario y plano. La fuerza de inmersión de esta experiencia diaria en el trabajo se relega en su capacidad de marcar no sólo un ritmo laboral continuo sino también la propia vida en un continuo, que los más críticos plantearán como algo mecánico y alienante.

"Cuando tú estás en el mundo del trabajo y tienes un horario eres como mecánico, pero cuando llegai al día del pago, caes a tierra, cuando ves lo tuyo, lo personal, cuando te das cuenta que tienes que pagar y estás al debe, entonces ahí viene un bajón. Es tanto el tema del sistema en sí, como te sumerge en esta realidad cotidiana, que ya la haces parte de ti, eres mecánico, tu vives no más, haces lo que tienes que hacer y punto no más. Ni siquiera vives tu propia problemática, ver tus temas, pagar tus cuentas y tus responsabilidades" (Arturo, 46 años, administrativo servicio al cliente, dirigente sindical).

Salvo el caso de los dirigentes, como ya se ha repetido, los relatos en un principio son acrílicos. No obstante, aún sin ser tratadas necesariamente en estos términos, hay cuestiones que rodean la descripción de la cotidianidad laboral de los trabajadores y que, al ahondar en ellas, de algún u otro modo muestran cierta tensión. Estos nudos respecto a la organización del trabajo experimentados en primera o en tercera persona (también se mencionan en relación a vidas ajenas) refieren a las metas, la volatilidad de la valoración social (valoración zig-zag), la precariedad económica y el aumento de la carga laboral, como se muestra:

Figura 3: Tensiones percibidas



Las metas son sin duda el atractor semántico más importante en lo que refiere a la narración de la situación laboral diaria y uno de los aspectos que causan más ruido. Son el mejor medio de disciplinamiento, pues no movilizan sólo por una búsqueda libre de beneficio económico, sino porque fallar conduce al despido. Las perspectivas son distintas dependiendo de la antigüedad o del grado involucramiento sindical, pero en general se ven como presión soportada y aprendida para los menos críticos y como una fuente de amenazas para los más.

Los ejecutivos reconocen las metas como una presión, *"la presión es que tienes que abrir cuentas corrientes, que tienes que estar ojala en azul, esa es la presión que tienes y cumplir con tus metas"* (Sandra, 40 años), pero se acondicionan a ella. *"En general es trabajar con harta presión y generar negocios esa es la mayor presión. Yo siento que estoy operado de los nervios"* (Iván, 22 años). En el caso de los antiguos y de los trabajadores de operaciones la crítica es mayor, los primeros porque estaban acostumbrados a un ritmo laboral más tranquilo y los segundos porque sienten que vender excede su trabajo pero determina el valor de su trabajo. *"En el fondo es lo que uno, por decirlo de alguna forma, es lo que más te valoran, más que tu trabajo, porque como que el trabajo estai obligado a hacerlo porque esa es tu función y lo que tú podai hacer de aporte, es lo que vendi po"* (Andrea, 37 años, administrativa servicio al cliente). Esto hace perder incluso el valor del trabajo real. *"nuestra evaluación tiene un 20 por ciento que va en un ítem de complemento comercial, entonces yo puedo tener un 80 por ciento ganado de todo lo que hago yo, un 80 por ciento ganado, pero ese 20 por ciento, si yo no vendí, me lo descuentan"* (Andrea). La misma sensación de pérdida acompaña, en

otro caso, la alusión al bono trimestral: *"si uno de los tres meses a nosotros se nos cae, no cumplimos, perdimos todo, o sea, si no son los tres meses cumplidos todo lo que pudimos hacer lo perdimos (...)"* (Pamela, 25 años, cajera).

Se denuncia también la arbitrariedad de las metas. Por ejemplo, el manejo de los bonos anuales: *"es una base de 100, si la cumples te van 0,5 y el siguiente ya no es 100 es 130, entonces como siempre es mayor, nunca es posible cumplirlas. Si no cumpliste la anterior menos vas a cumplir la próxima. A veces son de acuerdo al semestre anterior o te dicen el mismo trimestre pero del año anterior, entonces las manejan"* (Claudio, ejecutivo negocio internacional). También se critican los factores evaluados, que escapan a la propia capacidad de acción y se sienten como ajenos a la voluntad. *"eso yo no lo puedo controlar porque si llega un funcionario y apreta el pulsador, eso es algo externo a mí. Todos, todos los funcionarios tienen un pulsador"* (Eduardo, vigilante, dirigente sindical).

Otro "nudo" latente es el acecho de la obsolescencia laboral y las circunstancias de hostigamiento y temor que la rodean. Ello tiene que ver con las metas y con algo más profundo: dado que la organización material e ideal del trabajo se apoya en una competitividad agresiva, la idealización de los ganadores acompaña a la estigmatización de los perdedores (Aubert y De Gaulejac, 1993), rápidamente *desechados*. Las valoraciones son tan dicotómicas como pasajeras.

Lo anterior es especialmente persecutorio para los más antiguos, que no tienen las mismas energías y vivieron un pasado de contraste, menos frenético. *"Cuando llegó la fusión y se transformó en Multinacional hubo un cambio rotundo en todo el procedimiento, fueron exigencias duras y viene eso de que si tu no cumplías con las metas que ellos te perseguían, te llegaban mail pesados, te llamaban por teléfono: '¿pero por qué no has cumplido?', te presionaban para obtener mejores resultados y todos por igual y los que iban bien se tomaban como ejemplo, a mí me fue muchas veces bien, gané muchos premios, pero llegó el momento que no me fue bien y comenzó el hostigamiento, mientras te vaya bien te golpean la*

espalda, como felicitando, te va mal y te empiezan a hundir, hundir y a mí hasta hace poco me decían: 'oye queremos a la Cintia de antes, no nos sirves así. La de antes era la que cumplía'" (Cintia, 58 años, separada, ejecutiva de cuentas despedida, estudio universitario completo, 32 años en el banco). El estigma del fracaso es doblemente ingrato para alguien, como el caso citado, que ha trabajado toda una vida en la misma empresa y para quien ese fue su primer y único trabajo, casi una "supervivencia" de otra época (Sennett, 2006). La entrevistada recrea así las dinámicas por las que debe pasar:

"- Oye ¿Qué pretendes tú, que no cumples las metas?

- Yo no pretendo nada, hago lo que puedo, pero ¿y si no me resultan?

- a pero ¿como a fulanito le resultan? Lo que vamos a hacer es un plan de acción

-yo sabía que hacía todo mi esfuerzo y me iba mal, que era penca, más encima que me estuvieran llamando a cada rato me provocó un stress tremendo, fui al siquiatra, estuve con la mutual, después dijo que no era stress laboral sino depresión así que me tenía que atender como particular no como enfermedad laboral....el siquiatra dijo lo mismo, que era que no cumplía las metas, el hostigamiento, los llamados por teléfono, el llamado a la oficina" (Cintia).

Pero el peligro de la obsolescencia no afecta sólo a los antiguos. Quizás el caso más emblemático es la situación de Denise, una ejecutiva joven que, durante el tiempo en que se hizo la etnografía, acudió a la federación sindical a solicitar apoyo, debido a que tenía comportamientos agresivos y sufría estrés. ¿La razón? había tenido un nivel de cumplimiento sobresaliente hasta hace pocas semanas y fue honrada con un premio, pero a la semana siguiente le pusieron un "plan de acción" que la dejó perpleja. El mensaje implícito que recibió fue que *entre una semana y otra dejó de valer lo mismo, su valor se esfumó*, y ahora estaba a punto de ser despedida. A pesar de que no se pudo concretar la entrevista con ella, su caso ilustra bien la experiencia de transitoriedad aquí abordada.

Aubert y De Gaulejac (1993) señalan que el hostigamiento y la presión son el reverso habitual de estos ambientes laborales, el "hardware" que se oculta tras el "software" de la empresa excelente. Eso se condice bien con los relatos registrados. Por ejemplo, es el caso de Viviana, asistente comercial con licencia psiquiátrica, que estuvo siempre dispuesta a hacer esfuerzos fuera de contrato (llegar antes a la oficina, cerrar la oficina una hora y media después del terminado su horario, durante un año, sin cobro de horas extras) o tareas que eran de otros (sacar firmas, dar kit, compra/venta de dólares y un largo etcétera) y, con todo, no pudo evitar el acoso y su derivación a un plan de acción, en un contexto donde "no fallar" se define a discrecionalidad y bajo exigencias siempre difusas.

Hay que considerar que en este medio se desarrolla un sentido común de entrega absoluta y postergación irrestricta a la empresa que guía las conductas a pesar de la escasa recompensa. *"Por eso yo aguanto, porque después salen como que son faltas injustificadas y yo no he faltado nunca, de hecho la primera licencia psiquiátrica no me la tome y cuestionaron mi licencia de la mutual que tuve por esguince, incluso me aguante el dolor y fui al doctor en mi hora de colación, me vieron cojeando todo el día (...) en la mutual: inyecciones, radiografía, analgésico y para la casa, y hasta eso me la cuestionaron, mi misma jefa me dijo que ella venía hasta con bota a trabajar"* (Viviana). No tomarse licencias e ir "hasta con bota a trabajar", se mencionan de hecho como signo de compromiso habitual en más de un relato: *"había un chico que era asistente comercial y este chico le daban licencia y no se las tomaba y la última licencia fue por la 'pata enyesada', no podía trabajar y fue a trabajar igual, yo en ese tiempo trabajaba en control de activos, controlábamos todas las propiedades y me llama y me dice 'estoy aquí en mi puesto de trabajo y necesito una mesa teléfono'. Le mande la mesa teléfono, puso la pata con yeso sobre la mesa y a trabaja"*. Sin embargo, tal como en el caso anterior, esa entrega no aseguró su puesto *"pasó la semana siguiente y lo llama el subgerente que era 'amigo' de él, que le tiraba flores, que lo tenía 'bien considerado', le dijo 'sabes tengo que darte una información, tú has sido bueno, has sido buen funcionario, pero te tengo que informar que estas desvinculado'. No*

podía creerlo, se puso a llorar, 'pero como si cuantas licencias no me tomé' le decía, 'lo siento no es una decisión mía'" (Arturo, administrativo y dirigente).

Así, en esta atmósfera de "alto compromiso", el peligro de ser marginado está siempre presente: "yo llevo 4 años pero siempre está la amenaza que te van a echar" (Viviana). Cuando la caída en un plan de acción llega, es inapelable, sin importar las postergaciones personales, licencias o vacaciones se hayan dejado de tomar, haber recibido o no un premio al desempeño el día antes o estar haciendo dos o tres veces lo que corresponda. Lógicamente, cuando la carga operativa ha sido ingente, cuando se han asumido sistemáticamente labores más allá del contrato, la caída se vive con rabia, toma de conciencia y desengaño.

"Me dijo: 'en la tarde vienes a firmar el plan de acción' y yo le dije: 'pero ¿Por qué me estas poniendo en plan de acción?' 'Por los documentos de fábrica México (...) yo estuve reemplazando a una niña que estuvo con licencia e hice su papel de ejecutiva al 100%, me envió un correo con sus mail con sus clientes, de hecho me felicitaron en reunión por ser la segunda en consumo, vendí 110 millones, donde había una cartera ni de 5 millones se hacían - con tanto cliente, obviamente no pude ver los reparos de México - (...) en eso estuve casi dos meses, un mes ½, después pasé a mi puesto de asistente y a los días me ponen a plan de acción por la fábrica México. Yo le dije a mi jefa: 'pero tú sabes que estuve con la cartera de la Ana ¿en qué minuto yo iba a ver la fábrica México?' 'Aaa no sé, a mí me lo tiraron de arriba'. (...) ¿además qué hago yo en la fábrica México?, reviso que los papeles estén con todas las firmas, es la pega del asistente, pero después viene otro check list que es del administrativo y es él el que lo envía, de hecho los reparos no me llegan a mí, le llegan al ejecutivo y al administrativo, yo no tengo idea cuando viene un reparo. Entonces yo digo... 'no le encuentro la pieza'".

Esa caída es indiferente a la situación económica que se tenga, producto del mismo sueldo que el banco paga. El caso de Viviana no es excepcional: jefa de hogar, joven (32 años) con dos hijos, con un sueldo \$400.000 y ahogada en sus

cuentas al momento de quedar condicional. La dureza de la "gestión sutil" se expresa aquí en todo su apogeo: por privación económica y por desprecio.

"ya estaba con arrastres económicos, se nos juntaron los gastos comunes, cuando se juntan tres te cortan la luz y me preocupó por los niños, porque yo paso en la oficina, lo otro es que tengo unos protestos y 'como lo hago' me decía, conseguirme la plata que no era menor, eran \$277.000 y para poder salir del tema, pensé y se me ocurrió pedir mis vacaciones (...) lo había hablado de palabra con mi jefa, ya sabía que yo estaba con problemas económicos y que producto de esto iba a adelantar mis vacaciones de septiembre para que me pagaran mi bono de agosto y, aunque no me convenía - yo las quería tomar en septiembre para compartir con mis hijos (...) -, bueno, era lo que tenía que hacer no más. Pero entonces mi jefa me dice que me tenía una mala noticia. Antes que todo, yo le conté todo el tema y me escuchó pero con una cara... no sé si burlesca o no burlesca, ya no sé ni cómo mirarla, porque después uno se pasa rollo... me dice 'te tengo una mala noticia, me pidieron que te pusiera en plan de acción'. Entonces '¿eso significa que no puedo pedir mis vacaciones para obtener el bono?' 'No, porque no sabemos si el plan funciona, sino, para la casa'. O sea que me estaban echando. Total que yo fui a pedir un favor y salí con más problemas".

El plan de acción es también una ocasión para extraer más trabajo de las personas en una situación desventajosa, pues deben cumplir al 100% las metas por varios meses e ingresar antes del horario oficial (antes de las 8:45 am), cosa que no están en posición de rechazar: *"lo firmé, más colapsada porque ahora sí que no tenía de a dónde sacar las lucas, porque se me iba la opción de las vacaciones y con la presión que si no cumplía en un 100% me echan".* Aquí, el miedo al desempleo, como emoción política, sirve de disciplinamiento automático.

En condiciones de cierta holgura en el presupuesto, un despido causa revuelo en las cuentas del hogar. Pero bajo la lógica de vivir el día, de la "nueva cuestión social" (Castel, 1997), un posible despido produce una crisis económica y un

sentido de desplome. "Yo lloraba y lloraba jera una cuestión increíble! Me levantaba y decía 'tengo que llegar a poner mi mejor cara con los clientes', de hecho llegó un cliente y me dijo que no me veía bien que me iba a llevar a un centro de sanación y meditación" (Viviana). En el relato del dirigente sindical, la reacción del chico despedido era similar: "Después llega al sindicato y lloraba, que hasta a mí me dieron ganas de llorar, dos hijos y una señora que no trabajaba dependían de él. Estaba desesperado no sabía que iba a hacer. Me decía 'Arturo no sé lo que voy a hacer sin pega, mis hijos, mi casa ¿cómo les voy a dar de comer?, mi mujer, ¿cómo los voy a vestir?' yo le decía no te preocupes, tienes que tener confianza a lo mejor todo es para mejor, tratando de darle un ánimo para que se calmara. Yo le decía '¿valoró lo de las licencias? No'" (Arturo, dirigente).

En esta cuestión se asoma, ligado al miedo al desempleo, un tercer "nudo" de la cotidianidad laboral percibida, la precariedad económica de los trabajadores de uno de los bancos más grandes del mundo. Aún en el sector moderno de la economía, tienen escaso resguardo frente a los azares de la vida (Castel, 1997).

"mi sueldo no es un sueldo que te permita vivir tranquilo, mi sueldo se complementa mas los bonos las horas extras pero eso los puedes tener hoy y mañana no, pero los sueldos no son para la responsabilidad que uno tiene y para la empresa que estás trabajando, se supone que estás trabajando en un banco, la gente cuando dices que trabajas en un banco se hace expectativas como que tuvieras mucha plata y no es así" (Diego, administrativo especializado).

"yo ahora estoy pasando por difícil momento económico, hace 6 o 7 años falleció mi señora y se vendió la casa que era de la familia de ella, posteriormente vinieron una serie de problemas familiares y tuve que salir de esa casa y arrendar un departamento, porque comprar ya no (...) Tuve que buscar alternativas, así que hablé con mi hermana y su marido (Claudio, ejecutivo).

Un último nudo que aparece es el aumento del volumen de trabajo. *"ahora es más que antes, que hace 10 años de todas maneras, que hace 5 años tal vez, como se ha tecnologizado todo tan rápidamente, hay mucho más conexión con el exterior, muchas más transacciones, mas operaciones, entonces hay mucho más flujo de tramite bancario, lo que hace que aumente el volumen de trabajo o la carga operativa de nosotros y, a la vez, nos han estrechado el volumen de personal. Antes éramos 7 personas y hoy somos 4, obviamente que se concentra la pega y en otros departamentos pasa lo mismo, entonces el volumen de trabajo es cuantioso, aplastante en realidad"* (ídem). Así, los cambios estructurales del trabajo, como sacos pesados, incluso desbordan las estrategias de adaptación.

"yo era una cuestión de que me hacía 60 horas mensuales, extra. Pero no porque yo quisiera, o no porque yo alargara el chicle, eh, es porque no daba toda la cantidad de pega con la gente que hay" (Raúl, administrativo, dirigente sindical).

(...) Yo creo que uno se lo come, el funcionario del banco ha ido asumiendo paulatinamente una carga de trabajo y que no se si la expresa después a la salida de la oficina, se trata de relajar de alguna forma, pero ha ido asumiendo cada vez más y ha sido capaz de salir adelante con eso. Entonces qué es lo que pasa, que el banco o los ejecutivos que están a cargo de las áreas, te dicen 'no oye, hay que hacer esto, son las condiciones, así está pactado, así son las cosas', entonces a la larga tu vai asumiendo el trabajo no más y lo vai acomodando a la carga del cuerpo, entonces podi mantener esa carga durante todo un tiempo hasta que de repente alguien dice 'ya, esto es demasiado, vamos a hacer algunos ajustes', y ajustes por ahí y por allá, pero cada vez hemos sido menos, hay menos personas asumiendo el trabajo operativo" (Claudio, 61 años, ejecutivo).

Respecto a experiencia cotidiana de sociabilidad, dada la alta rotación existente, no se reconocen grandes lazos de amistad en el trabajo, sólo de camaradería. No obstante, la sociabilidad puede ser un factor de soportabilidad y de colaboración para abordar el exceso de trabajo, aunque este aspecto es altamente variable. En

la medida en que los equipos de trabajo se rigen por metas, los comportamientos individuales pueden variar desde un ambiente de presión a uno de solidaridad.

Valoración de las políticas motivacionales: las más valoradas, los beneficios sociales

Otro aspecto preliminar indagado antes del compromiso, es la valoración que hacen los trabajadores de las políticas motivacionales de la empresa, lo que permite conectar los capítulos anteriores sobre condicionantes de la subjetividad con su real aceptación subjetiva.

Las políticas motivacionales son evaluadas por los trabajadores en función de las carencias que cubren. Las menos valoradas son las puramente discursivas. Los soportes de divulgación o de comunicación son vistos con poco entusiasmo, algunos dirán que las revistas son desechadas, otros que han participado enviando fotografías, pero en general hay escasa lectura de contenidos por falta de tiempo o desinterés. Con todo, las campañas estratégicas difundidas sí son internalizadas, especialmente las por mecanismo de correo. Todos saben que este año es el *año de servicio* y repiten algunos discursos estereotipados, y, respecto a los valores, la meritocracia, la iniciativa y la proactividad, permean en la actitud práctica, aunque en los dos últimos casos, despiertan suspicacias.

Las política motivacional más valorada es el sistema de servicios sociales, propio del paternalismo sofisticado. Los beneficios de salud (el más mencionado) y las iniciativas familiares, como el día de trabajo con hijos o la navidad en los juegos, se asocian a una sensación de que la empresa "*se preocupa*". Las iniciativas recreativas, como el baile entretenido, los proyectos culturales, el spa, entre otros tantos, si bien se acompañan de una crítica, ésta no apunta a su existencia, sino a que hacen falta "*más*" de ellos: se alega falta de tiempo para participar o su escasez en la red de sucursales, cosa que es acusada transversalmente.

Otro grupo de políticas valoradas casi a la par con los beneficios, son las de "desarrollo" profesional, especialmente, las de reclutamiento interno para cargos vacantes. Ello se manifiesta en términos de las "oportunidades" que abre para el aumento de remuneraciones (el aprendizaje y el trabajo que se logre en el camino es evaluado desde ese punto de vista). Como se verá, esto despierta actitudes de "mostrarse en el trabajo", sobre todo para los más jóvenes.

En línea con el valor de la movilidad, los reconocimientos simbólicos son otra política bien evaluada, en el cálculo de dar a la persona reputación para un posible ascenso y, secundariamente, como afirmación psicológica. En el primer sentido el reconocimiento se cree prepara un camino, anticipa recompensas. Pero esta lógica instrumental-individual también deja espacio a una lógica afectiva, mejorar las actividades se liga al "placer de la autoestima" (Aubert y De Gaulejac, 1993:75). Con todo, el motor de la motivación está en mostrarse como aspirante a cargo. Cuando eso no se cumple, el reconocimiento se siente vacío: "me llegó un premio por empatía que era un cartoncito así que decía 'premio por empatía' y cero reconocimiento de nada, la cosa se estanca ahí, mis colegas hablan muy bien de mí, pero de ahí para arriba no sale" (Viviana, asistente).

Por último, la política de participación de trabajadores en innovaciones tecnológicas son transversalmente elogiadas por los ejecutivos de cuenta, por dos razones; una es que facilitaría obtener mejores resultados y, dado que el salario por rendimiento tiende a *juntar* el interés de la empresa y el del trabajador, se agradece todo lo que haga más fácil las ventas y *courses*. La estrategia de la empresa es más eficiente al incorporar la perspectiva de los protagonistas de las tareas, pues la innovación resulta más pertinente y legítima: "El programa está hecho casi por ejecutivos, así que ha funcionado súper bien, porque era lo mismo que decías tú, 'oye: podría existir esto o lo otro' y el programa lo tiene" (Iván, ejecutivo). La otra razón son las oportunidades de proyección que el hecho de participar ofrece. "A un compañero lo ascendieron por eso; toman a los mejores ejecutivos y ellos tienen que exponer que es lo que nos haría más fácil ingresar al

sistema o buscar algo en el sistema, entonces armaron a todo un cuento con las campañas, las aprobaciones que tiene el cliente, que le puedes ofrecer, si tienes morosidad, sale todo eso. La herramienta me parece buenísima" (Alicia, ejecutiva). La aprobación de esta política de incorporación/apropiación del saber de los trabajadores para la mejora de la productividad, hallada en las entrevistas, coincide con los relatos que expone el periódico interno del banco, de ejecutivos de cuenta satisfechos con la nueva herramienta. Esa coincidencia indica que es probable que su aceptación sea realmente extendida entre los trabajadores.

El compromiso con el trabajo

Esta dimensión es central y se expone considerando el modelo conceptual operativo adoptado, que distingue entre *compromiso con el trabajo en general*, *compromiso con el oficio o trabajo actual* y *compromiso con la empresa*, además de otros focos menores como el grupo y los clientes. Inmediatamente después, se desarrolla un esbozo del trasfondo cultural del compromiso y la distancia subjetiva identificado y, finalmente, se indican especificidades de compromiso por cortes.

Compromiso con el trabajo en general: alta importancia instrumental del trabajo

Se registró un alto involucramiento con el trabajo en las personas, tanto en términos relativos como en términos absolutos, por su necesidad objetiva.

Ordenando jerárquicamente las áreas vitales, el trabajo se ubicó en segundo lugar, después de la familia (respuesta a controlar por deseabilidad, siendo difícil reconocerle más importancia), de modo que los dos vínculos que potencia la empresa: trabajo y familia, resultan significativos. Ello, empero, probablemente no se deba a la persuasión de la empresa, sino a condiciones externas: la vida de estos trabajadores se reparte efectivamente entre la casa y la oficina, en un circuito cerrado. Así, en ciertos casos (mujeres sobre todo), la importancia del trabajo está asociada también a una suerte de crítica, por colonización de tiempo

familiar: "[está] *en segundo lugar, obviamente primero están mis hijas, pero es una cosa sumamente importante porque me absorbe todo el día prácticamente, o sea no podría decir que es algo menor porque estoy todo el día en el trabajo y el fin de semana se lo dedico a mi familia*" (Andrea). "*Lamentablemente para todo el mundo son 2 horas de familia y el resto trabajo*" (Viviana).

Al trabajo también tiene se le asignó gran importancia como dimensión aislada, sin comparar otras instancias. Es visto como algo crucial, se debe *trabajar para vivir*. En este sentido la primera razón dada para trabajar es del tipo instrumental, el trabajo como un medio de mantención de la vida. El imaginario de producir por producir, por excelencia ascética o por placer, que pide la nueva gestión, es poco internalizado, aunque existe en ciertas respuestas el gusto por estar "*activo*".

Dentro del entendimiento del trabajo como medio, los matices de las respuestas van desde una enunciación del tipo "*trabajo por supervivencia*" (necesidad) a "*trabajo por independencia*" (libertad), dependiendo del ciclo vital y de los ingresos de la persona. Los jóvenes serán más tendientes a clasificarse en el eje de la independencia y también los ejecutivos. No obstante, si se revisan las respuestas, el sentido de independencia que aparece no se corresponde con la subjetividad típica de quien lleva una vida acomodada o una lógica individualista, sino que aparece ligado al aporte familiar y a la resolución de necesidades de primer nivel o de reproducción social básica (*sueño de la casa propia*, por ejemplo), por lo que los polos de *necesidad/libertad* hallados en perspectiva *emic*, tienden a fundirse considerando la realidad de la clase media precaria en Chile (Kremerman y Páez, 2012). Lo que de todos modos es sugerente es la diferente valoración negativa o positiva que hacen las personas de su situación, según edad y posición.

"Yo tengo que trabajar todavía, aún, yo tengo tres hijos y todos en la universidad y estudiar significa mucha plata, yo soy separada, es fundamental el trabajar, es una necesidad (...) yo necesito trabajar" (Cintia, ejecutiva, 61 años).

"Para mí es pagar las cuentas porque yo soy proveedora de mi familia, de todos mis hijos, ellos visten, comen, educación, salud, sobre todo la Constanza que tiene un problema de hipotiroidismo (...) es sobrevivencia, tenemos que trabajar para vivir" (Viviana, asistente).

"Hoy día trabajo para mi familia para mi hijo para que no tenga necesidades" (Diego, administrativo)

"es un tema de desarrollo personal, aparte de un tema monetario, que tu teni una independencia, tu podi tomarte tus gustos, yo, yo por un tema de tener mi casa, mi auto, mi familia, pero también que sean por mis logros cachai, que sea por mi esfuerzo que se demuestre de esa forma (...)" (Pamela, administrativa)

"siempre he trabajado de los 17 años entonces significa como una independencia, una realización personal tener tu propio sueldo, un plan de salud, una base para tus hijos" (Andrea, administrativa).

"Bueno, para mí es re importante trabajar porque accedes a muchas cosas. Gracias a Dios mi marido tiene un excelente trabajo y yo también entonces puedes aspirar al sueño que tenias cuando eras chica: ser profesional y trabajar, tener tus cosas, un buen colegio, cosas que son materiales pero que son importantes también (...) puedes ayudar a tus papás" (Sandra, ejecutiva de cuentas).

Después de la razón económica, la segunda razón para trabajar es participar en un mundo público, social, distinto al privado, especialmente en aquellos casos de situaciones personales inferiorizantes en ese ámbito: la vida en soledad o la desvalorización de la mujer, donde el trabajo aparece como fuente de estima y distracción. *"podría estar en mi casa atendiendo al marido pero tenía ganas de trabajar, no con necesidad de trabajar esa es la diferencia (...) los 4 años que estuve en la casa me sentía muy inútil, y no valoran mucho lo que tú haces en tu hogar, así me sentía, sentía como que me estaba perdiéndome, nadie te valora,*

ahora yo tengo hijos de 19 -20 años mi marido trabaja con turnos fuera de Santiago, entonces que iba a estar haciendo en la casa" (Alicia, ejecutiva).

Ahora bien, cuando se consulta por los requisitos que tiene que tener un trabajo ideal, emerge la importancia de otros aspectos que rebasan la función básica de mantención de la vida, primando el clima laboral.

Compromiso con el trabajo actual: sentido vago de estatus del trabajador bancario, apego moral en el trabajo de operaciones y más instrumental en ejecutivos

Un aspecto que aparece mencionado por los entrevistados en relación al resto, pero no a ellos, es el estatus social con el que se identificaría el trabajador bancario. Un estatus que sería incongruente con el hecho de que trabajar en un banco ya no es como antes, pero que algunos mantienen por la persistencia de la imagen pública de elite de los bancos y más aún de un banco tan grande como este. *"Siento que yo no, en los pares, como que el trabajo en los bancos, tu eres de otro nivel, como que el status social, sube de rango por ser trabajador de un banco, independiente de las lucas que tengas, por ejemplo, soy tesorero, aunque gane 300 lucas, pero 'soy tesorero del Multinacional', como es una empresa grande le genera apego"* (Viviana). Esta identificación con el trabajo bancario, asentada en el estatus, no es nueva, pero carece de otros contenidos que traía asociado antes: el sentido de probidad y responsabilidad que sentía el trabajador bancario depositario de la fe pública.

Respecto a la identificación con el puesto, lo que prima para los que trabajan en el área comercial, es la valoración del acceso a bienes que permite el ser ejecutivo de cuentas, no tanto el tipo de trabajo. En los trabajadores de operaciones hay más identificación con la labor, vista como una tarea de índole social, de fiscalización y evitación de abusos, *"está bien, el ejecutivo quiere vender, pero nosotros tenemos que ver qué cosas tienen que estar en un contrato, que es lo que tiene que ir, que es lo que no, como el tema más de norma (...)a mí el área comercial no me gusta a mí me gusta el área operacional (...)yo trato de vender y*

todo por un tema de que es la única forma de que tu podai tener un ingreso extra, pero en sí a mi no me gusta el tema de ventas, de captación, de ofrecer servicios en el cual sé que el cliente no va a salir beneficiado, no me gusta (Pamela).

Lo cierto es que en todas las entrevistas aparece un valor moral atribuido a la labor, en las respuestas se refleja que las personas buscan explicarse su trabajo con buenas razones morales y que no hacer bien el trabajo les genera un sufrimiento moral (León, 2009), sólo que en grados distintos.

En los ejecutivos, aun habiendo un vínculo más instrumental, hay un relato de los beneficios del servicio hecho y de la tarea de persuasión del cliente. *"En mi caso, lo que hacemos es un servicio, me encanta solucionar los problemas a los clientes, le agarras cariño, es un servicio que pasa a ser mas allá de la pega"* (Sandra); *"hay que tratar de convencer que lo que tú estás diciendo estás en lo correcto, eso es totalmente difícil, llega un momento que te sientes confiado y sabes que lo que estas vendiendo no está mal. El hecho es conocer al cliente sus necesidades, para beneficiarlos a él (...)* Sí, me gusta mi pega, me gusta tratar con personas y sentir que uno está haciendo su pega y ayuda a otras personas" (Iván). No obstante, según cuentan los trabajadores más antiguos, habría un fuerte declive en el sentido de probidad de estos trabajadores y hay denuncias públicas de los propios dirigentes sindicales en conjunto con la asociación de consumidores que respaldan estos dichos⁵⁵. De este modo, las respuestas de los ejecutivos comerciales que sostienen una alta moral en su trabajo se matizan considerando posible deseabilidad en las respuestas, un eventual sesgo en la muestra, cierta mecanicidad en el discurso - pues hay toda una campaña orientada a generar *"cultura del servicio"* en ellos - o, quizás, falta de congruencia. Esta es una dimensión de difícil acceso que invita a seguir profundizándose.

⁵⁵ el día 09 de octubre de 2012 la Asociación de Consumidores BANKUS, la Confederación de Sindicatos Bancarios y la organización supranacional de defensa de los consumidores AUSBANC Internacional, dieron a conocer en conferencia el inicio de una campaña institucional destinada a *"terminar la creciente práctica de chantaje de ejecutivos de cuentas y agentes de sucursales bancarias a clientes"*.

Por último, otras respuestas menos frecuentes que se aprecian en el compromiso con el trabajo actual, se asocian al afecto o cariño por los pares de trabajo y por la tarea realizada (al margen de la empresa) que sienten los más antiguos y, para algunos, el gusto por el *movimiento* que el trabajo bancario demanda, dada la proclividad de la persona a estar siempre activa. Esto último aparece en unos pocos ejecutivos (*"me gusta mi trabajo por la actividad, no podría estar todo el día sentada sin tener que hacer"*) y también se refleja en el caso de un trabajador de operaciones que explica así sus ansias por aportar con ideas o *"proyectos"*: *"No es algo que yo tenga que pensar, pero lo pienso igual. No es algo que me piden, pero lo hago igual y los jefes me apoyan igual. Una para no hacer siempre lo mismo y lo otro para darle un valor agregado a las cosas y eso te va recompensando económicamente y moralmente (...). Yo apporto con ideas porque no puedo estar tranquilo, no soy de los que pasan por encima la escoba yo me agacho y la recojo, a parte tengo mis negocios, le tengo un negocio a mi señora. Yo trabajo de lunes a lunes o sea yo llego a mi casa disfruto con mi familia y siempre estoy viendo la oportunidad de negocio"* (Daniel). Este es un caso infrecuente pero que podría estar indicando la lenta expansión de la moral por proyectos del nuevo *"espíritu del capitalismo"* que identifican Boltanski y Chiapello (2002) o, simplemente, la actitud de laboriosidad permanente propia de quien ha trabajado toda su vida (en el relato hay un móvil económico para aportar y se sabe que el sujeto trabaja desde niño).

Compromiso con la empresa: un alto compromiso relativo o adaptativo, que conduce a una moral del agradecimiento

Los resultados de este tipo de compromiso fueron los más llamativos del estudio y contradicen la hipótesis inicial según la cual el compromiso organizacional sería bajo por las injusticias percibidas. La mayoría tiene - a pesar de las quejas - una opinión positiva de la empresa.

El compromiso con la empresa resultó ser alto, pero por una satisfacción relativa, respecto a la precariedad del medio. Hay una intencionalidad permanecer en la

empresa y por hacer mayores esfuerzos, pero desde una motivación extrínseca que considera las privaciones de otros trabajos. Se dice que *"es un buen lugar para trabajar comparado a muchos otros lugares"* (Diego, administrativo).

El apego con la empresa es el resultado de una sensación positiva de resguardo, que puede pasar al polo de la sensación de amarre en algunos casos. En ambas sensaciones (sensación positiva de resguardo o sensación de amarre), lo que prima es una satisfacción calculada y condicionada, aunque no débil. La línea divisoria entre estas dos sensaciones es delgada y se transita de una a otra incluso en un mismo relato, pero la mayoría de los entrevistados valora finalmente la empresa como *"una buena empresa"* y se inscribe en la lectura positiva. Lo que inclina la balanza hacia esa sensación son los beneficios, en especial, el seguro de salud (el más mencionado) y las posibilidades de *"desarrollo"*. En estas motivaciones extrínsecas la empresa aparece como sucedáneo de seguridad social que escasea en el entorno, mostrando como en el contexto de escasos derechos sociales e inestabilidad generalizada, el modelo neoliberal se transforma en un poderoso factor de disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

*"yo he conversado con muchos compañeros, me dicen '**negra es por los beneficios, no es el trato que tú tienes, no es la poca pega que tú tienes, o el clima laboral que tú tienes, son los beneficios, ¿y los beneficios con quien los disfrutas? Con tu familia, que son las pocas horas que tú tienes, porque finalmente en el Multinacional dicen un horario y nunca se cumple, es un banco exigente'...***" *"Sí, porque por ejemplo tú tienes convenio con colmena o cruz blanca, donde solamente te cobran el 7% y uno cuando tiene carga ese 7%, de pagar 50 podrías pagar 80 (...) No, si los convenios en general son buenos yo creo que para la mayoría de las personas"* (Viviana, asistente comercial).

- *" los beneficios son bastante buenos"* (Andrea, administrativa)

- *"sí, desde la salud [hasta los otros] yo encuentro"* (Pamela, administrativa)

- *"de hecho el beneficio principal que tenemos es el de la salud (...), para nosotros es importante, porque con eso estamos más tranquilos ante una eventualidad"* (Andrea nuevamente).

Incluso dirigentes sindicales ocupan el mismo razonamiento adaptativo: *"los beneficios del banco no son malos, porque de hecho en otras empresas no existen (...) cuando me dicen 'sabí qué, me voy a ir del banco', y yo siempre les digo '¿estai seguro? ¿a dónde te vai a ir? ¿te vai a ir a algo mejor de lo que tenis acá?' (...) yo con esto no te estoy diciendo que el banco sea lo mejor, pero sí que es mejor que otro tipo de trabajo"* (Arturo, dirigente sindical).

Otra satisfacción importante tiene que ver con el desarrollo profesional. Si bien se reconoce una condición de desmejora inicial en los sueldos, existe una expectativa de recompensas futuras que permite postergarse en función de una meta. *"yo sé que comparado a otros bancos tengo entendido que paga menos, pero aquí tienes algo que otros bancos no tienen que es la meritocracia. Yo empecé en caja, después pase a servicio al cliente, después a ejecutivo de cobranza y después pase a ejecutivo de ventas, si tu cumples, si vas con las metas, vas subiendo en el banco, eso no lo ves en otros bancos, si tu entras a un puesto te quedas ahí hasta que te mueres. Entonces sería una renta un poco menos pero tienes la opción del aumento de sueldo"* (Alicia, ejecutiva). Esto recuerda las condiciones para que haya asimilación ideológica efectiva que teoriza Scott (2000): que se produzca la abolición total de cualquier ámbito social de relativa autonomía discursiva (fantasía de un perfecto totalitarismo) - que no es el caso - o que exista una fuerte probabilidad de que un buen número de subordinados pueda ascender, lo que alienta la paciencia y legitima los mecanismos de dominación (ibíd.:109-110).

En síntesis, la empresa obtiene una mano de obra fiel combinando el menor sueldo directo posible con beneficios indirectos (ayudas familiares, posible ascenso, más otras regalías emocionales) y sueldo variable que logra eliminar

tiempos muertos. El trabajador seducido bajo estos incentivos en la empresa, se mueve bajo una lógica orientada a fines más que por pura asimilación ideológica.

Ahora bien, en relación a esta lógica cabe hacer dos consideraciones. La primera es que no por haber una adaptación calculada deja de haber internalización de la moral de la empresa. En lo relativo a las posibilidades de "desarrollo", es clara la impregnación la idea de que el éxito se debe al esfuerzo individual y al apoyo del banco. En el caso de los beneficios, se asimila la idea de la "responsabilidad social" de la empresa, que se vive con gratitud, atribuyéndosele incluso rasgos benéficos o filantrópicos, como se verá más adelante. Y en algunos está el "orgullo" de trabajar en un banco tan grande. La segunda consideración es que aún siendo más o menos forzosa, la intensidad de este compromiso calculado produce alta fijación y disponibilidad hacia el trabajo, principalmente en dos perfiles: personas con bajas alternativas (susceptibles a la precariedad) y/o con posibilidad de mejorar rápidamente su situación (ascenso). Cuando esos factores no se cumplen hay rotación voluntaria. Ello ocurriría sobre todo en los ejecutivos jóvenes, que reciben permanentemente ofertas de otros bancos, tienen menos responsabilidades y mejor currículum para moverse, según explican los antiguos.

Compromiso con el jefe y/o grupo: alta importancia del grupo para el bienestar subjetivo, con resultados variables en compromiso o aversión al trabajo

En empresas con metas grupales se generan ambientes cuya cordialidad dependerá en gran medida de las características personales de sus miembros y en especial de las del jefe. Puede generarse un verdadero infierno o una cordialidad general, último caso en que el ambiente se transforma en otra fuente de compromiso. *"Yo estoy súper cómoda acá o sea tampoco no me movería luego, ni es mi intención tampoco porque el jefe es muy buena persona, es buen grupo, súper cómodo"* (Sandra). Constantemente se habla de la "suerte" de la sucursal que le toca a cada quien. Así, los resultados no son unívocos, puede

suscitar lealtad o rechazo, pero en cualquier caso la fuerza subjetiva de la experiencia ambiental es grande.

Cabe tener en cuenta que el apego grupal es alentado desde dos direcciones. En un caso, desde la empresa, usando una *"verdadera tecnología de mantenerse en contacto"* (Peters y Waterman, 1982) para fomentar la cohesión grupal interna y la competitividad externa o *"individualismo grupal"* (Ibarra, 1994). *"Hace como dos años atrás hicieron la que se llama las olimpiadas (...) tienes que poner \$60.000 y el resto lo pone el banco, te vas por un fin de semana con todo el grupo, con toda la regional, que son 6 o 7 sucursales. Entonces todo el grupo se va al Rosa Agustina o al Marbella, se arrienda un hotel bueno y se van de un sábado para un domingo, con una fiesta con bar abierto, con competencias internas"* (Viviana).

La otra dirección es desde los trabajadores, que buscan humanizar su ambiente y hacer más llevadero el trabajo, contrarrestando dinámicas competitivas. Serán los antiguos los más interesados en generar ese apoyo mutuo: *"Siempre trato de que al menos mis pares tengan un lugar grato para trabajar, siempre trato de que haya al menos un ambiente llevadero, te dan ganas de llegar a ese ambiente a trabajar. Que se sientan cómodos, bien, porque veo a los lolitos que llegan y los veo como mis hijos, y pienso que ojalá a mis hijos los traten bien, son lolitos que van a trabajar y no saben mucho, pollitos"* (Arturo, dirigente). Además, los jóvenes más nuevos, que llegan ansiosos de generar lazos para integrarse y aprender.

Compromiso con el cliente: empatía y autoafirmación

El compromiso con el cliente se basa en una mezcla de sentido de empatía, muy asociada a la concepción moral que se tenga de la labor, y de búsqueda de autoestima. Respecto a esto último se dirán cosas como: *"yo atesoro las gratitudes de mis clientes, que los quiero un montón, porque están dándome las gracias, mandándome saludos y preguntándome cómo estoy o como están mis hijos, oye dándoles un regalito para el día del niño, imagínate, y me siento súper*

correspondida porque digo, les doy a lo mejor menos de lo que les doy a mis colegas o compañeros de trabajo y me lo agradecen un montón. Y un mail de agradecimiento, 'gracias por ser tan eficiente, gracias por ayudarme, tú eres la única que soluciona mis problemas en la oficina, nadie contesta', te sientes con el ego para arriba, como que yo me la pude" (Viviana, asistente). "un cliente te llama y te pregunta algo, tu sabes la respuesta, y te da una cierta satisfacción que te diga 'aa que bueno, entonces esto era así', que te diga muchas gracias, te da una cierta alegría" (Claudio, ejecutivo).

Ahora, si bien existe un origen autónomo de ese compromiso con el cliente entre los trabajadores, hay que tener presente que la empresa realiza una campaña dirigida justamente a crear ese involucramiento moral, viéndose buena parte de los discursos más estereotipados en los ejecutivos.

Las bases culturales del compromiso y de la crítica: una *ética del superviviente o del sacrificio* que facilita compromisos, una intolerancia a los malos tratos

A los resultados anteriores se les puede consultar por el marco de sentido común o filtro cultural que inclina a las personas a comprometerse con la empresa y el trabajo o a tolerar ciertas situaciones críticas y revelarse contra otras, ganando inteligibilidad y construyendo hipótesis útiles para futuras investigaciones más explicativas. Ello es posible plantearlo ahora sólo a modo de esbozo.

Bajo este entendido, se identificó como primer elemento de trasfondo, una especie de **"ética del superviviente" o "del sacrificio"** que estaría a la base del compromiso. Esta ética no concuerda con la tesis de la pérdida del sentido de sacrificialidad en las sociedades contemporáneas (Lipovetzky, 1994), sólo con el desprestigio del de la sacrificialidad vista como valor absoluto. La presencia de esta ética se liga a la ambientación de las personas a las durezas de la vida y el trabajo, en particular en Chile, instalando la representación del valor de la lucha y el esfuerzo como principio rector:

[¿Alguna cosa que te haya marcado en el pasado y que te haga ser de una manera y no de otra?] *"Bueno yo creo que el hecho de haber tenido que luchar tanto desde chica, porque mi papá se separó de mi mamá cuando yo era muy chica, y quedé con mis hermanos y yo después me puse a trabajar cuando salí del colegio para ayudar a mi mamá a mantener a mis hermanos, igual eso ha sido como lo más marcado, **así como siempre haciendo cosas para poder subsistir en el fondo**, pero no más que eso..."* (Andrea).

[¿Alguna moraleja o principios que apliques en tu vida?] *"Sí, es: **sin sacrificio no hay recompensa**"* (Iván).

"He sido súper esforzado, a pesar que nunca nos faltó nada, pero había que ganárselo" (Diego).

"Que sean por mis logros ¿cachai?, que sea por mi esfuerzo que se demuestre de esa forma" (Pamela).

Esta ética del superviviente produce un umbral de tolerancia alto respecto al trabajo y sirve de "hogar" de compromisos. Bajo dicho telón de fondo, tensiones vistas en la sección de la cotidianidad laboral percibida, como la presión de las metas, la valoración zigzagueante, la precariedad económica y el aumento del volumen del trabajo, son relativamente soportadas. A nivel general, eso sí, se identifico que en unas materias se es más tolerante que en otras.

El umbral más alto de tolerancia que es con el desgaste físico. Las ingratitudes físicas pasan a un segundo plano, el ritmo *"se aprende" "se incorpora al cuerpo"*, sólo se dramatiza cuando se *"toca fondo"* (se diagnostica medicamento). El *trabajar duro* es una norma aprendida al calor de los soportes ideológicos tradicionales (educación, medios de comunicación, etc.) y también de

las dinámicas cotidianas en Chile, donde las horas de trabajo son especialmente altas y pueden ser un factor de naturalización del cansancio.

En la dimensión económica, si bien abunda la insatisfacción con el nivel de los salarios, se manifiesta con humor irónico o como terreno propio de reparaciones individuales (intensificando el trabajo o con un segundo empleo). La dimensión económica es crucial para las personas y de hecho es la principal razón para trabajar, pero se ve como un obstáculo al que hay *hacerle pecho* si existe algo más de valor material que resguardar en la empresa. Y efectivamente, la empresa es considerada buena a pesar de la insuficiencia salarial, porque **en la dimensión material aparece un sustituto salarial: los beneficios en primer lugar y en segundo la movilidad.**

"Mi sueldo no es el banco, a veces gano más con mis negocios que con el banco, pero los beneficios que tiene el banco, la salud, eso es lo que más me interesa, porque yo me muevo por otros lados, yo siempre me enfocado en que pasa el día de mañana si quedo sin trabajo, tengo que tener algo" (Diego, administrativo).

Esto tiene vasos comunicantes con el tipo de persuasión lograda en las relaciones laborales de la época del paternalismo industrial, vistas en el marco teórico. Como describiera Castel (1997), el patronato empresarial o paternalismo industrial del siglo XIX, con su sistema de servicios anexos, lograba retener al obrero en el trabajo porque si abandonaba la compañía perdía todas sus ventajas sociales. De este modo, la empresa podía asegurarse una base leal sin subvertir las leyes de la economía política en cuanto al salario, que se continuaba fijando según los parámetros del mercado, en ese entonces - como hoy - liberalizado. Se servía así de una fuente de fidelidad que no contradecía la ganancia. La cita a continuación, tomada del periódico interno del banco, ilustra bien las escasas alternativas del sujeto contemporáneo y su apego a la empresa por sus apoyos paliativos: *"Si no hubiese logrado la beca no tendría posibilidad de estudiar. Multinacional es una organización que me ha hecho crecer y me ha motivado a seguir avanzando"*

(Periódico interno. Chile, junio, 2012:2-3). Ahora bien, bajo el antiguo paternalismo industrial o modelo de empresariado-benefactor, el trabajador llegaba a ver a la empresa con gratitud, pues el sistema también era un proyecto moralizador: *"el benefactor era un modelo de socialización. Por su mediación el bien alcanzaba al beneficiario. Este, a su vez, respondía con gratitud"* (Castel, 1997:247). Esa respuesta se da por la obligación de *"recibir y devolver"* propia de los intercambios revestidos de caridad, donde el dador adquiere no sólo simpatía sino también poder sobre el beneficiario (Mauss, 1972). En el estudio se halló ese sentido de gratitud y de *pagar los favores* a la empresa en múltiples relatos.

*"Yo siempre digo que di muchas cosas a la empresa, pero que gracias a ella yo puedo obtener beneficios, yo puedo decir que la empresa me quito la vida, pero también puedo decir que gracias a la empresa tuve una mejor vida, gracias a la empresa tuve mi casa, pude educar a mis hijos, etc. **no soy tan mal agradecida** (...) tuve que sacrificar mis hijos (...) no veía tareas con mis hijos porque llegaba cansadísima, todas esas cosas perdí, **pero por dar, a la larga recibes**"* (Cintia).

El nivel de gratitud irá en directa proporción con la precariedad inicial del trabajado/beneficiario: *"Trabajé antes en el banco [un banco de una casa comercial] y era ejecutiva, renuncié porque me separé, yo estaba en la quinta región y me costó como 8 meses encontrar pega, trabajé de todo... trabajé poniendo cosas en el suelo en el Bío Bío, trabajé haciendo el aseo, porque no le podía pagar el colegio a mi hijo, entonces hacía el aseo en el colegio, para en vez de pagarme se fuera pagando el colegio (...) yo siempre digo, tengo manos, tengo ojos, lo hago [trabajar] y sé hacerlo bien ¿para qué? para un fin, y en ese momento era obtener mi casa. Pasaron los 8 meses le pagué el colegio a mi hijo, encontré pega en el Multinacional **y por eso a lo mejor hago más de lo que debería hacer porque me siento agradecida**, porque el Multinacional me dio crédito hipotecario, pude sacar mi departamento, les pude dar un lugar mejor a mis hijos, una estabilidad también para vivir"* (Viviana).

También opera la fijación en la empresa por la expectativa de retribución diferida (movilidad) que ya se ha mencionado: *"yo sé que comparado a otros bancos tengo entendido que paga menos, pero aquí tienes algo que otros bancos no tienen que es la meritocracia. Yo empecé en caja, después pase a servicio al cliente, después a ejecutivo de cobranza y después pase a ejecutivo de ventas, si tu cumples, si vas con las metas, vas subiendo en el banco, eso no lo ves en otros bancos, si tu entras a un puesto te quedas ahí hasta que te mueres. Entonces sería una renta un poco menos pero tienes la opción del aumento de sueldo"* (Alicia).

Retomando el hilo de un comienzo, se tiene una ecuación en la que la intolerancia con el *"desgaste"* es baja y la intolerancia con la *"precariedad económica"* está contenida por el salario indirecto o por la retribución diferida (*"efecto sustitución"*). Ahora se agregará **un ámbito más cotidiano y sensible que queda expuesto y que aparece como la "gota que rebalsa el vaso": el trato**. Por más que la empresa envuelva al trabajador en reconocimientos simbólicos y en dinámicas motivacionales, no deja de mostrar su reverso: la estigmatización del *"perdedor"*, que puede ser cualquiera y a cualquier minuto, recibiendo todo tipo de presiones sociales. La mayor indignación de los entrevistados vendrá de situaciones de desvalorización y hostigamiento social. En los cuatro casos de estrés laboral que se conocieron en la etnografía, las personas referían su malestar desde el tema del acoso de jefaturas y pares más que desde el cansancio físico, aún cuando había un agotamiento y colapso generalizado de fondo por el sistema de metas.

Dichos relatos de rechazo a los signos de desprecio reflejan problemas ambientales objetivos, pero también, los cimientos culturales de la acción política de los que habla Scott (2000), que se remiten a cuestiones relacionadas con la dignidad y atropellos, más allá de la conciencia de la apropiación material.

Por otro lado, la centralidad de este asunto también advierte la importancia que adquiere hoy el *"deseo de ser tratado como una persona digna de respeto y de consideración"*, la intolerancia a signos de humillación antes más soportados

(Lipovetzky, 1994:281). En los relatos se arriba a este aspecto relacionado con la personalización desde distintas entradas o temas. Por ejemplo, en la consulta por las cosas que molestan de la sociedad actual, son reiteradas las quejas de nivel micro-social que apuntan al individualismo, la poca deferencia o la poca integridad. Y cuando se consulta por la forma de ser que más se valora, de igual modo, lo primero que se menciona son cuestiones asociadas a la interacción agradable o ecuánime: el respeto, la atención, actitud positiva en la vida, el espíritu de logro.

"Yo soy de los gallos que disfruta las cosas, para mí lo más malo es que me digan oye tu hijo tiene una enfermedad o tu señora o tú o tus sobrinos, los más cercanos, para mí eso es lo más malo, lo demás todo se puede arreglar, yo lo veo así..." "Generalmente la gente que no me simpatiza es porque involucraron a alguien, puede cometer cualquier error en la vida, pero cuando la gente es mal intencionada no le hablo nunca más" (Daniel).

"qué me irrita...la gente que tenga poca disposición, el tema de no darte un tiempo de hablar con alguien" "[modelo de vida] Para todo ver el lado positivo, cachai, en todo hay cosas malas, en todas partes hay gente mala, en todas partes hay un error, pero siempre tratar de ver el vaso medio lleno" (Pamela).

"Tratar de mirar el lado positivo, mirar para adelante, lograr cosas por tus propios esfuerzos (...) siento que toda persona puede tener dos caminos independiente de la familia donde esté (...) mi papá siempre decía 'tú tienes que ser lo mejor como persona y dar lo mejor de tu persona (...) querer a las personas por personas, porque la vida da vueltas, un día estas arriba otro día estas abajo" (Viviana).

El tema de "ser persona" y ser tratada como tal, está latente en la mayoría de los discursos de los entrevistados. Estos temas evidencian la estampa de la personalización, dando protagonismo al ámbito de las relaciones interpersonales, la individualidad, al bienestar privado y a la meritocracia, conformándose como otro punto de referencia importante para comprender las fuentes de la distancia.

Ahora bien, en relación a cómo se expresa públicamente esta distancia subjetiva o crítica, la forma más común observada es la "*salida*" del empleo y no la toma de la palabra o "*voz*" de denuncia (Boltanski y Chiapello, 2002), lo que indica la escasa confianza que tienen los trabajadores para incidir en el orden del trabajo.

La dirección de la salida escogida, efectiva o imaginada, es coincidente en casi todos los relatos: hacia el autoempleo o hacia el trabajo en otro banco, no a otro tipo de trabajo asalariado, lo que podría indicar una inclinación o gusto en este perfil de trabajadores por la "*autonomía*" - más clara en el caso del autoempleo y más "*relativa*" para el caso del trabajo bancario-.

También se pudo ver una expresión menos abierta de la crítica, que no corresponde a las opciones de salida o voz reseñadas. Se trata de una crítica invisible u oculta (Scott, 2000) que se refleja en el uso de códigos críticos entre pares no accesibles a las instancias de poder directivo. Formas indirectas de distanciamiento como sobrenombres, actitudes de cautela, risas irónicas (en especial ante ciertos simbolismos de la empresa), expresiones de solidaridad entre pares y de alerta de engaños, y quejas *entredientes*. Todas ellas dan cuenta de una división ellos/nosotros latente y una suerte de microconflicto.

"el fotógrafo del banco, que nosotros le llamamos "el tiburón", que fue funcionario del banco, él siempre le va a sacar la fotografía al jefe (...)" (Eduardo).

"viene el aumento de renta y no pasa nada, y hay un vigilante que me dice 'Eduardo, te engañaron porque al departamento de seguridad le asignaron aumento de renta, y a ti te dejaron afuera'" (ídem).

"[¿Qué piensas de los mensajes de la empresa?] Mucho que el tema de la calidad, que tiene que ser desde dentro hacia a afuera, que uno por el clima laboral está feliz trabajando, bilz y pap" "los diarios que llegan van directo al basurero, es harta papelería demás, plata perdida" (Viviana).

"y el premio de mejor compañero lo elige en el fondo la Agente (risas)" (Pamela)
"(risas) sí, lo elige la Agente más que por votación" (Andrea).

Tal como señala un entrevistado, la elusión de formas más directas y articuladas de confrontación dice relación con el temor y desconfianza que se han instalado en los centros de trabajo en Chile *"es como lo que sucede en el país: tal vez todo el mundo estaría de acuerdo con ir a tirar piedras a plaza Italia, pero dicen 'no, como se te ocurre'. Entonces la gente es muy para adentro, no dice lo que está pensando, no se quizás esté equivocado, o es mi percepción. Entonces puede decir que algún colega mío hace como que está de acuerdo y a lo mejor no confía en mí, piensa que quizás el otro lo va a comentar. La gente cuida lo que dice. Hay algunos que dicen 'aaa me importa un carajo, que digan lo digan' y los llaman y después les dicen 'aquí no más llegaste', y ha pasado en el pasado. Uno trata de cuidar su pega, la mayoría de la gente cuida su pega, ya sea con conocimiento de lo que él hace o cuidando lo que va a decir. Antes había gente que levantaba la mano para decir cosas, hoy no lo va a decir"* (Claudio).

A pesar del distanciamiento, entonces, las personas se adaptan y la conducta se sigue ajustando por las presiones del medio, donde la amenaza del desempleo y el sistema de metas juegan un papel relevante.

Esa fisura entre la crítica que se guarda y la adaptación cotidiana se evidencia sobre todo en relación a las metas: como hay que cumplir las metas a como dé lugar, estas canibalizan el espacio personal, a contrapelo de lo que se piense. Por ejemplo, un dirigente sindical cuenta lo que vivió con una ejecutiva de cuentas que le solicitó ayuda para cumplir con las metas: *"'Mira' me dijo, 'me voy de vacaciones y tengo dos cuentas corrientes y si no abro otra cuenta corriente más, no me dejan salir de vacaciones..pucha..¿por qué no le sacamos cuenta corriente a tu hijo?' Mi hijo iba como en 4°-3° año de universidad...'Bueno ya', le dije yo, 'saquemos la cuenta corriente', o sea, no fue tan fácil (...). Mi hijo, era verano, estaba en la piscina del estadio del banco, ella fue allá a sacarle la cuenta corriente, ¿te fijai?*

Le sacó la cuenta corriente, toda la cuestión, porque si no, no la dejaban salir de vacaciones po" (Raúl). Es ilustrativo aquí cómo, más allá de lo que se piense - el entrevistado es dirigente sindical -, la organización del trabajo por metas obliga a ir siempre un paso más allá e incluso sobrepasar el espacio familiar, por necesidad. Un dato aparte a considerar: al tiempo la ejecutiva mencionada resultó igualmente despedida y fue una de las entrevistadas, que terminó con depresión (Cintia).

Profundizando en el asunto de la crítica, se puede resumir que hay quejas en varios planos, siendo la más insoportable la que apunta al ambiente laboral, pero identificándose también otras tensiones. Con todo, como marco explicativo de causas y efectos de los problemas, la crítica está poco articulada y no conlleva a una resistencia frontal y organizada. En el aspecto de la interacción social hay una crítica al individualismo, lo más rechazado respecto a la sociedad actual, pero ella no deriva en el valor de la asociación, sólo de los apoyos de nivel primario. Aún así es una posibilidad inmanente para la organización sindical.

La crítica más elaborada está en el espacio sindical, donde prima, recordando a Boltanski y Chiapello, la *"crítica social"*, aquella que se dirige contra la miseria, la desigualdad y el egoísmo. No obstante, el tema de la autenticidad, los lazos sociales, el trato, que tanto agobia al resto de los trabajadores, está también presente en comunión con esa crítica social. Así, una columna de un dirigente en el boletín de la federación se titulará *"de igual a igual"*, refiriéndose a cuestiones de dignidad, de entendimiento horizontal, y algunos relatos abundan en rechazo a la discriminación, en una mezcla de crítica material y a la exclusión simbólica.

"Por qué digo discriminación, porque el encuentro de directivos se hace en el Espacio Riesco, o se hace en Farellones, a todo trapo, ehh, este año muchos vigilantes dijeron 'no voy más, no voy más a ese encuentro(...)'" *"hay una sucursal Banca Masiva en que los funcionarios almuerzan sentados en la tasa del baño porque no tienen donde almorzar, y nos mostraron po, abren la puerta y claro, justamente había un funcionario que estaba con el plato en la mano y comiendo y*

sentado en la tasa del baño, porque ni siquiera hay cocina, o sea estamos llegando a una condición... pero si tú ves, me gustaría que conocieras el piso 21, piso 22, el comedor de Casa Matriz, es una cosa pero impresionante, un comedor que debe tener unos 8 metros (altura), un espacio grande, inmenso...la oficina de los gerentes, pero tienen sillones, mesita de centro, biblioteca...y tú vas a la sucursal y el funcionario trabaja en un espacio tan reducido que no puede echarse para atrás, el cliente cuando se sienta, tiene que girar la silla hacia al lado para pararse porque choca con el módulo de atrás" (Eduardo).

La crítica más común apunta a lo material, a la degradación de las condiciones de vida, especialmente por el sistema de metas, pero vinculada a una preocupación por sus efectos morales y culturales: *"Lo malo fue que las personas para cumplir, transgreden normas, por ejemplo la moral y los hábitos y la conducta. Había una convención que hacía que el conjunto de trabajadores identificaba cuando cierta conducta había sido transgredida: sabíamos que era bueno atender bien al cliente, al viejito, a la viejita, eso, se transgredió totalmente" (Lucas).*

En efecto, también es frecuente en el espacio sindical este tipo crítica cultural, principalmente contra *"la rivalidad general"* o el individualismo que se instalado en el banco. *"El Banco trata de llegar a las personas como individuos independientes, que se preocupan de ellos no más, no importa lo que le pasa al resto. Entonces para el sindicato está el problema de **crear eso de la empatía por los demás**" (Arturo).*

*"Aquí el **Banco se adueña de un elemento objetivo y de uno subjetivo**: el objetivo es que la gente necesita la plata (y el banco arremete con el deterioro de las condiciones de vida), el subjetivo es que ha logrado instalar en los trabajadores la idea de que por la vía individual se pueden obtener más cosas que por la vía del sujeto colectivo de derechos, que es el sindicato" (Lucas).*

*"No hay choque de cultura, hay imposición de una sobre otra. Chile ha sido el laboratorio experimental de los años 80' y **han logrado construir un nuevo individuo, no un sujeto, un nuevo individuo, un náufrago**" (ídem).*

Los mayores niveles de crítica están en los dirigentes que tienen más historia sindical y conocimiento político. No obstante, todos comparten un sentido crítico del trabajo en el banco y del trabajo en general. Varias de sus críticas han de tener puntos en común con reflexiones del trabajador promedio y podrían constituir una base de eventual sintonía y fidelización, si se logra canalizar efectivamente.

La difusión de la visión normativa-sindical hacia el resto de los trabajadores se ve limitada, no obstante, por el mismo sistema de salarios del banco, que pone a los dirigentes sindicales entre la espalda y la pared; al tomarse sus horas sindicales resienten su cumplimiento de metas, y, también, por la estrategia de relaciones laborales del banco, de constante ataque y desprestigio de la organización. Esto último, como ya se ha visto, se da por distintas vías. Una de ellas fue con acciones tendientes a invisibilizar el rol de la organización: *"Las empresas han generado los departamentos de bienestar y han desplazado a los sindicatos"* (Lucas). La otra es la cooptación política, que tuvo graves secuelas en cuanto a desarme de la crítica y del colectivo de trabajo, como explica un trabajador: *"el año 91 hicimos una huelga en el banco, por reivindicaciones por la negociación colectiva, y yo creo que eso marcó **un antes y después**, porque hasta antes de esa fecha toda la gente se expresaba con mucha fuerza, muchas ganas, toda la gente expresaba sus ideas, con una cierta dinámica, una cierta organización sindical, y nos sentimos traicionados por la dirigencia sindical, por lo que estaban en ese minuto a la cabeza, y eso produjo un quiebre. Entonces la gente ya no creyó en sus dirigentes (...) no cree en su organización y la gente lucha por su propio puesto y se va para adentro. Viene a hacer su pega y no meterse"* (Claudio).

Así, el desafío para la organización sindical, como organización autónoma, es tremendo. Por un lado, debe resistir las arremetidas de la empresa y de la nueva

configuración intensificante del trabajo para seguir existiendo en su mínima conformación y, por otro lado, generar las sintonías y sinergias con un público más retrotraído hacia sus propios asuntos personales y más resignado, para seguir expandiéndose. Una de las cuestiones más espinudas es que a pesar de que los trabajadores plantean carencias y tensiones asociadas a su situación de trabajo, se ciñen a la lógica de "*cualquier cosa es mejor que nada*", agradeciendo los beneficios sociales. La insuficiencia salarial, la sobrecarga y la desigualdad, si bien los resienten no convocan una intención de reunirse, involucrarse en problemas comunes y ejercer una resistencia frontal. Queda relativamente ausente un razonamiento macro y con destino a la acción, contra, por ejemplo, la precariedad material y la ausencia de derechos sociales públicos que permitan al trabajador prescindir del salario indirecto de la empresa para su reproducción social. Con todo, a favor del sindicato está un sentido común de rechazo al individualismo, a la rivalidad, a la escasa escrupulosidad, la pérdida de valores y al hostigamiento social, que se puede canalizar hacia el valor de la acción colectiva.

- **Resultados por Perfiles**

El compromiso según momentos vitales

Antiguos: cariño por el trabajo y conciencia de la degradación

Los antiguos serán los más críticos del actual contexto, porque tienen una memoria de las diferencias del pasado y de lo que se ha perdido. Su imaginario refiere a cómo se externalizaron los trabajos, como se perdió la estabilidad, como se individualizaron las relaciones laborales, instalándose la competencia y la presión de las metas.

Para estos trabajadores hay una dificultad mayúscula para sintonizar con los cambios de su entorno, porque objetivamente llevaron a una desmejora de sus condiciones. Ellos sienten el despojo de un mundo anterior que se desploma y ahora se desprecia, como los soportes sociales asociados a hacer carrera y

permanecer en una empresa: *"antiguamente se usaba que tu estuvieras toda tu vida laboral en la misma empresa, ahora no, es muy malo"* (Cintia), entre otros.

"Cuando llegó la fusión y se transformó en Multinacional hubo un cambio rotundo en todo el procedimiento, fueron exigencias duras y viene eso de que si tu no cumplías con las metas que ellos te perseguían...". (Cintia, ex-ejecutiva, 61 años)

"trabajar en un banco te daba a ti cierto estatus, era totalmente diferente, o sea, se suponía que, dentro del ambiente laboral, el banco pagaba bien, te daba muy buenos beneficios y era un trabajo entre comillas que te daba cierta tranquilidad, no tenía mucha movilidad [inestabilidad]. Y en realidad era así, en un principio. Ya después (...) empezaron las políticas eh, digamos, de...ganar dinero, como el norte principal, solamente ganar dinero. Y ahí ya cambia todo" (Raúl, administrativo).

"la rivalidad es general, creo que el banco eso es lo que pretende, te fijai, porque yo cuando entré al banco era todo como súper transparente, o sea tu ibas...tu liquidación de sueldo, y un compañero decía 'oye entrega la liquidación a todos: a la Karina, al Pablo, a todos los que están aquí' y se los traía (...) Ya después (...) por instrucciones, la renta, tú no teniai que comentarla con tus compañeros – no me acuerdo como se llamaba...'la renta es personal', ahí empezaron, yo te digo el noventa, de ahí pa adelante, empezó esto de la rivalidad...las evaluaciones...si tú eras buena trabajadora, pucha podiai recibir un cinco por ciento de aumento, si erai penca no te daban nada, si erai mas o menos tampoco (...)" (Raúl).

Por otro lado, el relato de los antiguos deja entrever el significado que llegaba a tener el trabajo para quienes experimentaron el orden de larga duración en una empresa, de estructurar una vida, cosa que se revela especialmente para estas personas al momento del despido: *"estoy plop, recién llevo 1 semana sin trabajar de toda mi vida (...) tuve una rutina de vida de banco, tuve a mis hijos en el banco (...) y ahora me veo sin nada, me siento vacía enorme porque tuve un ritmo de*

trabajo enorme. Yo no podía tener nana, entonces yo hacia mi cama en la mañana ordenaba mi casa (...) y ahí en la tarde a hacerles comida (...) ahora no es necesario despertarte a las 6 de la mañana pero te despiertas igual y no es necesario que te despiertes acelerada, porque nadie te está pidiendo que estés sentada en una reunión en la mañana" (Cintia).

Para quienes el trabajo podía "llenar" una vida, a pesar de la crítica, también llegaba a producir sentimientos de cariño: *"mi papá falleció como 3 años después que entré a trabajar, entonces tuve que asumir un rol de papá. Entonces eso me fue dejando que yo me quedara en el banco, hasta el día de hoy, y al final aprendí a querer lo que hacía, involucrándome" (Claudio).*

Jóvenes: mostrarse y desarrollarse

En estos entrevistados se expresa un individualismo, pero no aquel individualismo salvaje que se describe habitualmente. El trabajo aparece como un medio de independencia y descubrimiento de oportunidades, potencialidades propias y desarrollo personal. *"Yo trabajo como de los 14 años, empecé siendo part-time en una tienda del mall y la verdad que siempre me ha gustado tener mi plata y ser independiente, de que salí del colegio no he dejado de trabajar (...) es importante porque es el medio que te abre el mundo, porque cuando estás en tu casa el mundo es muy chico, cuando tu trabajas como que abres tu mente ves diferentes realidades que quizás tú tienes y quizás no has descubierto" (Iván, 22 años).* Este compromiso está influido por la idea de ser "empresario de sí mismo", pero, en este medio, se constata que no tanto para sí mismos como para otros (la familia): *"tu trabajai pa algo, yo quiero mi casa, mi familia" (Pamela, 25 años).* *"Vivo con mis papás. Mi papá trabajaba en la construcción, mi mamá vendedora (...) cuando entré a trabajar al banco y después me ascendieron (...) ellos eran los más orgullosos" "[es importante] Que traten al funcionario como persona, asumiendo que tiene una familia (...) que tienes que darle beneficios para su familia" (Iván, 22*

años), *"Hoy día trabajo para mi familia para mi hijo para que no tenga necesidades"* (Diego, 31 años).

Es en función de este beneficio privado, pero socializado en el grupo cercano, que se despliegan las estrategias de *"mostrarse"* y *"desarrollarse"* en el trabajo, de gestión de sí. Estas estrategias aparecen referidas en distintas circunstancias, por ejemplo, en relación a la crítica al sistema de metas: *"es como la única forma, vender es la única forma de **mostrarte**"* (Pamela). Pero hay muchas otras más:

*"yo era cajero antes, también tenía metas, eran más bajas sí, pero igual sabía como manejarme (...) después de un tiempo yo las metas las hacía solo, por todos mis compañeros (...) y así fui **mostrándome** hasta que mi jefa me postuló a ejecutivo de cuentas (...) uno tiene ciertas actitudes que tienes que **sacarle partido, pulirlas, siempre desarrollarte**, no siempre puedes ser tan cabro, al menos así lo veo yo [¿Te gustaría otro cargo?] Sí, pasar a ejecutivo de rentas altas, o ejecutivo de pymes, o agente, así es la escala"* (Iván, 22 años).

*"me llegó la posibilidad del banco y yo pensé en el tema de proyección, cachai, dije 'yo en el banco tengo, yo sé que tengo más posibilidades de **desarrollarme**', igual yo siento que llevo poco tiempo pero tengo las posibilidades de desarrollarme e ir creciendo en el banco po"* (Pamela).

Todavía en adultos-jóvenes se mantiene este afán de *"ir **desarrollándose** en lo que se hace, no quedarse estancado en una misma cosa por siempre"* (Andrea, 37 años). *"si vas con las metas, vas subiendo en el banco"* en contraste a los lugares donde entras a un puesto y *"te quedas ahí hasta que te mueres"* (Alicia, 40 años).

Diferencias y rivalidades por área de actividad

Operaciones: la propia labor como labor social y un sentir de segunda clase

Aunque a veces está la aspiración de proyectarse al área comercial por mejores salarios, estos trabajadores sienten una noción de rol social con su cargo que a ratos los confronta con los ejecutivos: *"nosotros tenemos que tener la suficiente capacidad de decirles [a los ejecutivos] 'esto no se puede hacer no más', y ahí es donde de repente ellos chocan"* (Andrea). El trabajo de operaciones, ligado a la fiscalización, genera una motivación intrínseca del tipo moral, visualizándose como una vocación, en especial para los críticos del funcionamiento bancario.

"A mí el área comercial no me gusta, ee, a mí me gusta el área operacional, me gustaría irme, no sé, a riesgo quizás, del banco, o analista" (Pamela).

"A mí me encantaría trabajar en calidad, que sea calidad al cliente, de hecho yo estudié relaciones públicas, pero no me titulé, porque quede embarazada tuve a mi hijo... y sobre todo vería al cliente interno hay mucha gente desmotivada, mucha gente con stress laboral, mucha gente desmotivada. No es posible que un banco que supuestamente es tan bueno y trabajan tan feliz tenga tantas licencias por depresión, el stress laboral es un síntoma que denota la depresión" (Viviana).

El mayor malestar se enuncia desde el registro del no reconocimiento del valor de su trabajo *"el trabajo de uno no vale, es vender"* (Andrea) y sus bajos sueldos, ellos mismos plantean que son como el *"perraje"*, los trabajadores de segunda clase del banco.

Comercial: los más incorporados, un mejor pasar

Son los más satisfechos y los que más internalizan las lógicas del negocio. Los discursos estereotipados del banco generalmente se escuchan desde estos trabajadores: *"Acá te premian solo por hacer tu pega... es bueno"* (Sandra). Y,

siendo los *ganadores* del sistema, se comprometen con la empresa, aunque su compromiso siempre está en evaluación, condicionado a encontrar recompensas y estímulos a mano. Los entrevistados señalan que no se cambiarían ahora, aunque reconocen que el futuro es incierto. Ello coincide con el estudio realizado por la consultora Estratos, que señala que el 59% de los ejecutivos de cuenta dice estar satisfecho con su empleo pero un 91% se cambiaría, pensando en la proyección (El Mercurio, 2012). Como aquí la proyección se valora en la empresa, el vínculo es más estrecho.

Diferencias de centro y periferia

Servicios centrales vs sucursales: la desventaja y menor motivación de los trabajadores de sucursales

Existen claras diferencias entre trabajadores de servicios centrales y de la red de sucursales en torno a los incentivos, lo que acusan los trabajadores de ambos lados. Así lo referirán los más privilegiados: *"hay gente que va al gimnasio que está al frente, tenemos peluquería, si tienes una visita cruzas y te haces las uñas, te arreglas el pelo, cosas que para nosotros están súper bien. Hay charlas donde viene la Pilar Sordo o actores, pero la gente de sucursal no alcanza a llegar a eso, el tema sucursal es más complicado (...) estuve en sucursales y nunca me entere de estas cuestiones, es que nosotros acá tenemos más tiempo, esta todo cerca, tenemos el gimnasio al lado y tu administras tu tiempo, si quieres vas al gimnasio, o almuerzas o te traes la comida para acá"* (Sandra). De este modo, las personas de sucursales son más reacias a los discursos y actividades de motivación de la empresa, guardan más frustración, muchos ni se enteran.

La distancia crítica de las zonas grises y más marginadas

Subcontratados: el "perro de la calle" y el "perro de la casa"

Las condiciones de trabajo subcontratado constituyen una experiencia dolorosa que se tematiza desde sus protagonistas con rabia, pues haciendo las mismas

labores ordinarias del resto, ganan menos: *"yo pasé por esa etapa, yo pasé por esa etapa yo te diría el año noventa yyy...tres más menos, noventa y cinco, por ahí empezaron estas políticas de externalizar las pegas, entonces ahí o tú te ibas a la empresa que tomaba el negocio y como te digo con todo lo que significaba, o sea, tu de tener muchos beneficios pasabas a tener sólo un sueldo y punto, sería, o sencillamente si no te gustaba pa la casa (...) ellos mismos crean sus empresas para prestar el servicio, o sea esa era su ganancia, te fijai, eran dueños de la empresa, ganaban, pagaban sueldos menores, o sea..."* (Raúl). Ello constituye un caldo de cultivo para la crítica en esta franja de trabajadores: *"el cáncer de este país son las empresas contratistas, yo fui externo, fui 3 años. Pero ¿cómo si tu recibes un sueldo miserable y a ese gallo recibe \$700.000 y a ti te pagan \$250.000 (...) Cómo puede ser y no tienes ningún beneficio?"* (Diego). No obstante, en la medida que se es integrado, la crítica de estas personas pierde continuidad. La misma integración produce un sentimiento de logro al librarse de esa triste suerte, pasando de ser un *"perro de la calle"* a un *"perro de la casa"*: [¿Cómo te sentiste cuando te contrataron?] ***"Me cambió la vida, esto es como el perro de la calle y el perro de la casa, al perro de la casa le das la comida y cuando te sobra comida se lo das al de la calle, así me sentía cuando era externo"*** (ídem).

Asistentes: trabajo ambiguo y no reconocido

Existe una particular tensión en este tipo de cargo mal remunerado, sobrecargado y de función ambigua, que constituye un reducto de insatisfacción hacia el banco. *"Sí ahora yo pasé, como te decía al área que no es operacional ni comercial, porque por un lado te dicen es que tu eres comercial, por lo tanto nosotros no entramos con premios de operaciones (...) tampoco nosotros tampoco entramos con los premios de los ejecutivos, por lo tanto nosotros estamos en el limbo, hacemos de todo y no nos premian, por lo tanto la generalidad de mis colegas están súper desmotivados por lo mismo, porque dicen 'nosotros somos lo ambiguo somos la cosa que va dando vueltas que hace todo pero nadie lo valora, no lo*

valoriza ni dando las gracias ni lo valoriza monetariamente porque poco menos es tu obligación" (Viviana).

Vigilante: soledad y unión

Los vigilantes son los "outsiders" del modelo de negocios, los reconocimientos llegan escasamente a estos márgenes. Si bien se pudo entrevistar a sólo una persona, dirigente sindical, su visión sirve como aproximación a un aspecto de relevancia para comprender algunos rasgos de cómo se articula la solidaridad entre pares aún bajo condiciones de fragmentación territorial y aislamiento: *"de por sí entre los vigilantes hay compañerismo, es como un...no puedo hablar de una raza, no puedo hablar de una elite, no, pero son colegas que se afiatan, se buscan, y tienen un compañerismo, en el cual tratan de pasarlo bien, porque tú sabes que el vigilante trabaja solo, y cuando se encuentran, hay vigilantes que hace 20 años que trabajaron juntos y se vuelven a encontrar y se abrazan con afecto, que se yo, por volver a estar juntos"* (Eduardo).

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

En este estudio se vio cómo el llamado enfoque sutil de recursos humanos o *soft management* se ocupa de ganar una mano de obra fiel y alineada con los objetivos del negocio, desarrollando métodos de control indirecto principalmente elaborados desde la psicología, como la cultura corporativa, incentivos asociados a desempeño, beneficios asistenciales anexos, instancias recreativas y una reorganización "autonomizante" y "participativa" del trabajo, que generan ambientes psicológicamente envolventes y relaciones laborales que buscan ser alejadas del intercambio económico y formal, para sumergirse en el terreno de lo sutil, la moral y las dependencias personales. Una nueva relación laboral que trata a los trabajadores como miembros de una familia al tiempo que desata una guerra silenciosa contra quien ose desafiar el orden "benévolo" impuesto, y que se llamó *paternalismo sofisticado* en alusión al paternalismo del s. XIX.

En efecto, las actuales condiciones laborales en Chile parecen recordar algunos rasgos del siglo XIX, época del liberalismo económico o del capitalismo primigenio, sin ataduras. En las grandes empresas, en especial en el sector bancario, se observa cómo florecen formas sofisticadas de persuasión, sobre todo porque se requiere, más que en otros momentos, de la explotación subjetiva de la fuerza de trabajo para hacer frente a los cambios del mercado en el contexto de la acumulación flexible. No obstante, se desconoce qué vivencia experimenta el trabajador en dicho contexto, entendiéndolo no como un objeto pasivo.

La investigación aborda el problema de los significados del compromiso laboral entre los trabajadores desde su relación con las condiciones de producción del compromiso en una empresa específica. De este modo, hace un análisis situado de la experiencia laboral de las personas, identificando primero las características de la matriz de compromiso instalada, para luego describir y analizar los significados que los trabajadores desarrollan en este medio.

En cuanto a la matriz del compromiso (objetivos 1 y 2) se identifican condiciones de autonomía relativa en el trabajo ligadas a un sistema de metas altamente eficiente en intensificarlo, políticas de reconocimientos simbólicos, beneficios sociales y un trabajo comunicacional potente que se sirve de revistas, carteles, manuales, folletos, discursos, paseos y eventos de la empresa para envolver en un ambiente motivador, donde se promueve una subjetividad orientada al cambio y a la competitividad permanente, al sentido de la excelencia, a la simbiosis familiar, al espíritu de servicio, la plena disponibilidad y la pasión por el trabajo.

En cuanto a las vivencias subjetivas de los trabajadores (objetivos 3 y 4), los resultados confirman un abanico de perfiles posibles de encontrar tanto por las diversas condiciones personales y de trabajo como por el carácter multifocal del compromiso. Empero, mostraron un tronco común interesante.

En relación al compromiso con el *trabajo en general*, hay un fuerte involucramiento, por su necesidad objetiva. La razón más relevante es *trabajar para vivir*, lo que transitará desde el polo del sentido de "*supervivencia*" al de la "*independencia*", dependiendo de la autopercepción del entrevistado, pero siempre sobre el trasfondo de una necesidad material de primer nivel. De este modo, su interés radica en su función básica de reproducción social, con destino familiar, y no es visto desde el filtro de la pasión por el trabajo que busca la empresa, sólo en algunas personas se detecta el valor del dinamismo del nuevo espíritu del capitalismo asociado a la normatividad por proyectos.

El *compromiso con la empresa* es alto pero por una satisfacción relativa respecto a la precariedad del medio, es el resultado de una sensación positiva de resguardo frente a un contexto de vulnerabilidad general. La mayoría tiene una opinión - a pesar de las quejas - positiva de la empresa por el sistema de beneficios, principalmente, el de salud, con lo cual se la identifica como *benefactora*, en sintonía con el paternalismo despótico del capitalismo liberal. Aquí, la base del compromiso del trabajador es un cálculo instrumental y económico, pero que deriva en una obligación moral (devolver) y afectiva (sentido de agradecimiento).

Respecto al *trabajo actual*, los resultados son ambiguos porque sólo se sabe por relatos de los entrevistados sobre otros, de un sentido de estatus que identifica al trabajador bancario. Cuando refieren a sí mismos, este no es tan claro. Lo que sí se distingue claramente es una filiación moral con la función en los trabajadores de operaciones y en los trabajadores de la parte comercial una vinculación instrumental, aunque con un cierto sentido del servicio que sintoniza con el discurso de la empresa. El sentido de probidad en esta franja parece declinar.

A diferencia de las tesis de la subjetividad liberal, de goces de bienestar exacerbados, de movilidad constante o de pasión narcisista, se observa una "*ética del sobreviviente*" en los trabajadores que puede estar reflejando el trabajo precario en Chile y que otorga altos umbrales de tolerancia a la experiencia

laboral, sirviendo de "hogar" de compromisos. Esta ética hace al sujeto altamente tolerante al desgaste físico. En el ámbito salarial, que es muy importante, las políticas paternalistas han logrado desplazar el malestar, sucintando conformidad a pesar de las carencias. En el ámbito del trato recién aparece la inflexión más fuerte. Ello, por la existencia de un ambiente de intimidación y acoso objetivo, propio de la cultura de la excelencia, pero también, por rasgos que vienen a mostrar el avance de la personalización y de la importancia que toma el tema del respeto intersubjetivo. El "*ser persona*" aparece como el principal lenguaje de la crítica para los trabajadores no sindicalizados, especialmente en relación a la desintegración de los vínculos sociales, la humillación y el abuso. En los sindicalizados, donde prima la *crítica social*, más allá de la dimensión material, también aparece una crítica potente al individualismo y a la degeneración moral, lo que puede hacer sinergia con la sensibilidad del resto. No obstante, es un ambiente menos a fin a la articulación social y a la crítica frontal contra la insuficiencia salarial y la sobrecarga de trabajo, por sentimientos de resignación y autopostergación.

Yendo por perfiles, se tiene que los jóvenes y los ejecutivos son los más permeables a las lógicas de la empresa. Sin embargo, principalmente en los jóvenes, se debe marcar una diferencia con las teorías que suponen una liviandad de este sector. En las entrevistas se vio un individualismo socializado, no salvaje, la impregnación de la lógica del empresario de sí mismo, pero para los demás (la familia). Los ejecutivos tienen más razones para involucrarse y lo hacen, siempre y cuando encuentran rápidas recompensas. Mientras más alta la renta y más central su posición, más se comprometen. Por otro lado, existe un bolsón de crítica importante entre los trabajadores antiguos y en los de operaciones, y muy especialmente, en los trabajadores que tienen una posición estructural marginalizada dentro de esta empresa absorbente: los falsos "*externos*" - porque realizan funciones permanentes de la empresa -, los asistentes y los vigilantes.

Antes de cerrar interesa hacer una reflexión final. Una de las postales más conocidas del siglo XIX fue lo que se llamó la *"cuestión social"*, que se caracterizaba por la vulnerabilidad extrema de las clases populares y en especial de los primeros obreros ante el uso discrecional de la fuerza de trabajo. El malestar en el trabajo durante ese capitalismo temprano llevó a un rechazo al control patronal, al auge del discurso reivindicativo e incluso a la renuncia al patrón, que intentó ser contenido en la empresa por una política social sin Estado, circunscrita a la beneficencia. Con todo, fue justamente en esos espacios, bajo la *"tutoría benevolente"* del empresario, donde explotan las revueltas del siglo XX.

La nueva cuestión social de nuestros tiempos también lleva consigo un malestar de masas. La capacidad de las empresas de redirigirlo no es menospreciable. Las políticas de metas han mostrado ser sumamente eficaces para disciplinar la conducta y el salario indirecto (beneficios y otros paliativos emocionales) brinda aquel ambiente de seguridad que tanto escasea, pero difícilmente se puede decir que se suprime el malestar, tal como se constató en este estudio, al poco andar de las entrevistas la tensión aflora. Y es que entre la completa subordinación ideológica y la completa insubordinación, como señala James Scott, hay un abismo enorme, plagado de matices. Reconocer la forma en que se da la subjetividad contemporánea en el trabajo bajo el neopaternalismo, aparece entonces como una tarea central de una investigación que permita entender los márgenes posibles de la transformación social.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. En: *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. The British Psychological Society, Inglaterra.
- ____ 1996. Affective, continuance and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. New York: The University of Western Ontario.
- Abramo, L & Montero, C. 1995. La sociología del trabajo en América Latina: Paradigmas teóricos y paradigmas productivos. En: *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* nº1:73-96. D.F.: UNAM.
- Alemán, J. 2010. Labour relations in new democracies. New York: Palgrave MacMillan.
- Aglietta, M. (ed.). 1981. Rupturas de un sistema económico. Madrid: Blume Ediciones.
- Alles, M. 2007. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, L. E. & Fernández, C. J. 2009. Usos del trabajo y formas de la gobernabilidad. La precariedad como herramienta disciplinaria. En *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid: Editorial Complutense.
- Álvarez, R. 2006. La identidad precaria: sumisión y resistencia laboral en Chile. El caso de los trabajadores precarios del salmón. En *Revista Alternativa* nº24, Santiago de Chile: ICAL.
- Alves, G. 2011. Trabalho e subjetividade. O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. Sao Paulo: Boitempo.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 2001. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. En *Journal of Management Studies* nº39: 619- 644.
- Antúnes, R. 1999. ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las transformaciones y el rol central del mundo del trabajo. Buenos Aires: Antídoto.
- ____ 2005. Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Buenos Aires: Herramienta.
- Arnold, M. 2004. Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional. En *Iztapalapa* nº 55: 101-117.
- Arrese, A. 2008. ¿Interesa la economía? Economía, medios de comunicación y ciudadanía. Madrid: Editorial Dossat.
- Aubert, N. & De Gaulejac, V. 1993. El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?. Barcelona: Paidós.
- Baker, D. Greenberg, C. & Hemingway, C. 2007. Empresas felices = empresas rentables. La ciencia de la felicidad aplicada a los negocios. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bauman, Z. 2002. Modernidad líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bell, D. 1956. Work and its Discontents. Boston: Beacon Press.

- Beck, U. Giddens, A. & Lash, S. 1994. Modernidad reflexiva. Política, tradición y estética en el orden moderno. Madrid: Alianza.
- Berggren, C. 1992. The Volvo experience: alternatives to Lean Production. London: McMillan.
- Biblioteca del Congreso Nacional (BCN). 2012. Acta N° 372 sobre Plan Laboral. Sesiones 25, 28 y 29 de junio de 1979 y 1 y 4 de julio de 1979 de la Junta de Gobierno Militar. Santiago de Chile.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. 2002. El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal.
- Borga, J & Sawada, E. 1986. Japón, su desarrollo industrial y su management. Aporte para Latinoamérica. Tokio: Sekai.
- Bourdieu, P. 2000. Cosas dichas. Madrid: Gedisa.
- ____ 2008, Cuestiones de sociología, Madrid: Akal.
- ____ 1999. Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Madrid: Anagrama.
- Boyer, R. 2000. Is a finance-led growth regime a viable alternative to fordism: a preliminary analysis. *Economy and Society* n°1: 111-145.
- Braverman, H. 1974. Trabajo y capital monopolista. Editorial Nuestro Tiempo, México.
- Burawoy, M. 1989. El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Cárdenas, A., Link, F. & Stillerman, J. (eds). ¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global. Santiago: Catalonia.
- Carrillo, J. 1995. La experiencia latinoamericana del Justo a Tiempo y el Control Total de Calidad. En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* n°1: 193- 217.
- Castillo, J. 1991a. Las nuevas formas de organización del trabajo. En: *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- ____ 1991b. El taylorismo hoy, ¿arqueología industrial?. En: *Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestro tiempo*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- ____ 2000. La emergencia de nuevos modelos productivos. Producción ligera e intensificación del trabajo en España. *Trabajo y Sociedad*, N° 2, Santiago del Estero: Universidad Nacional Santiago del Estero.
- Castel, R. 1997. Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado. Barcelona: Paidós.
- Casey, C. 1995. Work, self and society: after industrialism. London: Routledge
- Chiavenato, I. 1999. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Codina, A. 2009. ¿Retorno al management japonés? El pensamiento sistémico en Toyota. *Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón*. EUMED.
- Coriat, B. 2000. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- ____ 1997. El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. D.F.: Siglo Veintiuno Editores.

- Coutrot, T. 2001. Crítica de la organización del trabajo. Paris: DARES.
- Confederación Sindicatos de Trabajadores Bancarios y Afines (CSTBA). 2012. Estudio sobre productividad en el Banco [Multinacional]. Documento en progreso. Santiago de Chile: CSTBA.
- Crespo, E., Prieto, C. & Serrano, A. (eds.). 2009. Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Madrid: Editorial Complutense.
- Deal, T. & Kennedy, A. 1985. Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- De Gaudemar, JP. 1981. La crisis como laboratorio social: el ejemplo de las disciplinas industriales. En Aglietta (ed). *Rupturas de un sistema económico*: 241-264. Madrid: Blume Ediciones.
- _____. 1991. El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina en la fábrica. Madrid: Trotta.
- De La Garza, E. (coord.). 2000. Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- De La Garza, E. & Neffa, J.C. 2011. Modelos económicos, modelo productivo y estrategias de ganancia: conceptos y problematización. Santiago de Chile: Le Monde Diplomatique.
- Denison, D. 1991. Cultura corporativa y productividad organizacional. Santa Fé de Bogotá: Editorial Legis.
- Diario Financiero. 2012. Empresas con buena gestión de capital humano logran mejores resultados. Miércoles 12 de sept. de 2012. Santiago de Chile.
- Díaz, X.; Godoy, L. & Stecher, A. 2006. Significados del trabajo en un contexto de flexibilidad laboral: la experiencia de hombres y mujeres en Santiago de Chile. En *Trabajo, Identidad y Vínculo Social. Reflexiones y experiencias en el capitalismo flexible*. Santiago de Chile: CEM & UDP.
- Donoso, P. & Singer, M. 2005. De la gestión de calidad a la excelencia operacional: metodologías que generan competitividad. En *Administración y Economía* n° 58. Santiago de Chile: PUC.
- Durán, G. 2009. Resultados económicos de la negociación colectiva. En *Negociación colectiva en Chile: la debilidad de un derecho imprescindible*:11-42. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Durán, G. Kremerman, M, & Páez, A. 2012. Análisis multidimensional de la calidad del empleo en Chile: informe permanente de empleo y desempleo. Santiago de Chile: Fundación SOL.
- Drolas, A; Montés Cató, J. & Lenguita, P. 2007. Relaciones de poder y trabajo. Las formas contemporáneas de explotación laboral. Buenos Aires: Poder y Trabajo Editores.
- Dubar, C. 2001. El trabajo y las identidades profesionales y personales, En *Revista Latinoamericana de estudios del Trabajo* n°13. Buenos Aires.
- Durán, G. 2009. Resultados económicos de la negociación colectiva. En *Negociación colectiva en Chile: la debilidad de un derecho imprescindible*:11-42. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Durán, G. 2012. El trabajo me quita la vida. Publicado el 01 de dic. de 2011 en <http://www.elmostrador.cl/opinion/2011/12/01/el-trabajo-me-quita-la-vida/>

- Durán, G. Kremerman, M, & Páez, A. 2012. Análisis multidimensional de la calidad del empleo en Chile: informe permanente de empleo y desempleo. Santiago de Chile: Fundación SOL.
- Dussel, E. 1986. Ética Comunitaria. Madrid: Paulinas.
- _____. 1998. Ética de la liberación en la edad de la globalización y de la exclusión. Madrid: Trotta.
- Drucker, P. 1999. Desafíos de la gerencia en el siglo XXI. Bogotá: Norma.
- Echeverría, M. & López, D. 2004. Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Edwards, R. 1979. Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century. New York: Basic Books.
- Espinoza, G. & Soto, A. 2008. El vínculo que el trabajador o trabajadora con la empresa flexible: El caso de una empresa de servicios. En Soto, A. (coord). *Flexibilidad laboral y subjetividades*. Santiago de Chile: LOM.
- Esteva Fabregat, C. 1973. Antropología Industrial. Barcelona: Planeta.
- Fauvet, J. 1986. La culture et le project d'entreprise. En: Biolley, G. & Centre de recherches et d'études des chefs d'entreprises. *Mutation du management: pour une dynamique du redéploiement*. Paris: Entreprise moderne d'edition.
- Frassa, J. 2008. Tendencias globales y locales en los nuevos modos de producción y organización del trabajo. Apuntes para la discusión. En: *Trabajo y Sociedad* n°11, Argentina.
- Ffrench Davis, R. 2008. Chile, entre el neoliberalismo y el crecimiento con equidad. Santiago de Chile: J.C. Saez.
- Friedman, A. 1977. Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism. London: MacMillan.
- Frisch Gauthier, J. 1963. Moral y satisfacción en el trabajo. En Friedman, G. y Naville, P. (coords). *Tratado de Sociología del Trabajo* Vol II: 135-159. D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Gálvez, T., Henríquez, H & Morales, G. 2009. Holding y tiendas: la trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo. *Cuaderno de Investigación N° 36*, Dirección del Trabajo, Chile.
- Gallardo, E. 2008. Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones. En Pindado, J. y Payne, G. (coords.). *Estableciendo puentes en una economía global*.
- Godelier, M. 1984. Lo ideal y lo material: pensamiento, economías y sociedades. Madrid: Taurus Humanidades.
- Godoy, L. 2008. Reflexiones sobre trabajo remunerado e identidades de género: la experiencia de obreros y obreras en un contexto laboral flexible. En Soto, A. (ed.), *Flexibilidad y Subjetividades, hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*: 237-252. Santiago de Chile: LOM.
- Gómez, C. & López Aranguren, E. 2004. La retórica del cambio en las organizaciones. Un análisis aplicado. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D & Cardy, R. 2008. Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- González, T & Guillén, M. 2008. Organizational commitment: A Proposal for a wider ethical conceptualization of 'Normative Commitment'. En *Journal of Business Ethics* n°78:401-414.

- Guber, S. 2004. El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo. Buenos Aires: Paidós.
- Guest, D. 1994. El control y el compromiso del trabajador. En Hartley, J. & Stephenson, G. (eds.). *Relaciones laborales, la psicología de la influencia y del control del trabajo*. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Hardt, M. & Negri, A. 2002. Imperio. Barcelona: Paidós.
- Hartley, J. & Stephenson, G. (eds.). 1994. Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo. Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Harvey, D. 1998. La condición de la postmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Buenos Aires: Amorrortu editores
- Hernández, T, Soberanes, L., Medina, A. & Martínez, E. 2008. El binomio marketing interno - compromiso organizacional: una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva". En *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional* n°6:180-194.
- Henríquez, H., Riquelme, V. & Gálvez, T. 2006. Lejos del trabajo decente: el empleo desprotegido en Chile. *Cuaderno de Investigación* n° 30, Santiago de Chile: Dirección del Trabajo.
- Hirschman, A. 1977. Salida, Voz y Lealtad: Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y Estados. D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hoyuelos, N. Rodríguez, M & SILVIA, O. 2001. Estudio descriptivo del significado del trabajo y calidad de vida laboral en trabajadores de 3 empresas productivas de la región metropolitana. Tesis para optar al título de Psicólogo, UDP, Chile.
- Hyman, R. 1981. Relaciones industriales. Una introducción marxista. Madrid: Blume.
- Ibarra, E. 1994. Organización del trabajo y dirección estratégica. Caracterización de la evolución de los paradigmas gerenciales En: *Serie Investigación* n°13: 15-47.
- Ichiyo, M. 1996. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón. Buenos Aires: Antídoto.
- Kazez, R. 2009. Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra. Aportes del sistema de matrices de datos. En *Subjetividad y procesos cognitivos* n°9: 71-89.
- Kjerulf, A. 2008. La hora feliz es de 9 a 5. Cómo adorar tu trabajo y tu vida y arrasar en tu empresa. Ebook recuperado desde felizentutrabajo.com.
- Kirkbride, P. 1994. El Poder. En Hartley, J.F. & Stephenson, G.M (eds). *Relaciones Laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo*: 121-156. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Köler, H. & Martín Artilles, A. 2010. Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Madrid: Delta Publicaciones.
- Koljatic, M. & Rosene, F. 1993. La administración de recursos humanos en Chile, prácticas y percepciones. Santiago: PUC-USAID.
- Kremerman, M. & Páez, A. 2012. La obsesión de las clases medias. En: *Las Clases Medias en Chile y el Mundo, ¿quiénes son? ¿cómo resisten?:* 5-14. Santiago: Le Monde Diplomatique.

- Kunda, G. 1992. *Engineering culture: control and commitment in a High-Tech corporation*. Temple University Press.
- Lahera, A. 2005. Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participación de los trabajadores en la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario. En: *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- La Tercera 2010. Nuevo Gerente de RRHH: alineado con el negocio y con liderazgo en la empresa. Edición impresa, domingo 5 de septiembre de 2010: 28-29.
- León, F.J. 2009. El compromiso limitado. Un estudio sobre las razones estratégicas e identitarias de las acciones de resistencia y compromiso en el trabajo". En *Cuadernos de Relaciones Laborales*, n°2: 115-143.
- Lipietz, A 1994. El postfordismo y sus espacios. Las relaciones capital – trabajo en el mundo. En *Documentos de Trabajo N° 4*. Seminario del 12 y 13 de abril de 1994, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Lipovetzky, G. 1994. *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama.
- _____. 2007. *La felicidad paradójica*. Barcelona: Anagrama.
- Lockward, A. 2011. El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. En *Ciencia y Sociedad*, n°3: 464-502. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana.
- López, D. 2008. Flexibilidad laboral en Chile: un paseo por la realidad. En: *Flexibilidad laboral y subjetividades*, Santiago: LOM.
- Majluf, N. 2011. *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Santiago: Aguilar.
- Marglin, S. 1981. Cómo atrapar las moscas con la miel. En *Rupturas de un sistema económico*, editado por M. Aglietta, pp:241-264. Madrid: Blume Ediciones.
- Martin, D. 1994. *Démocratie industrielle: la participation directe dans les entreprises*. Paris: Press Universitaires de France.
- Martínez, O. 2000. *Los trabajadores frente a las nuevas formas de organización del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta.
- Martínez, N. & Dávila, A. 1999. Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional, implicancias para su estudio en organizaciones latinas. En *Cultura en organizaciones latinas*, D.F.: Siglo XXI Editores.
- Martínez, R & De Andrés, E. 2010. El compromiso en el siglo XXI se escribe con "c" de conciliación. Madrid: Observatorio EFR.
- Marx, C. 2007. *El Capital*. Madrid: Akal.
- Mauro, A. 2004. Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres. En *Serie Mujer y Desarrollo* n° 59. Santiago: CEPAL.
- Meda, D.1995. *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- Montés Cató, J & Pierbattistini, D. 2007. Las relaciones de trabajo y la cuestión del poder. Apuntes para la comprensión de la dominación y la resistencia en los espacios laborales. V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, 18-20 abril, 2007, Uruguay.

- Morrow, P. C. & Goetz, J. F. Jr. 1988. Professionalism as a form of work commitment. En: *Journal of Vocational Behavior* n°32: 92-111.
- Moulian, T. 1997. Chile actual: anatomía de un mito. Santiago: LOM.
- Mow, Internacional Research Team. 1987. The meaning of working: an internacional view. London: Academy Press.
- Mowday, R T, Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. The mesurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behvior* N°14: 244-247.
- Mujica, A & Mora, M. 2006. Revolución gerencial, la guerra por el talento. Chile: un vuelco hacia la competitividad. Editorial Norma, Chile.
- Narbona, K. 2011. Starbucks y las amargas happy companies. Artículo publicado el 14 de 09 de 2011 en <http://ciperchile.cl/2011/09/14/starbucks-y-las-amargas-happy-companies/>
- Narbona, K., Páez, A. & Tonelli, P. 2011. Precariedad laboral y modelo productivo en Chile. En *Ideas para el Buen Vivir* n°3. Santiago: Fundación SOL.
- Narotzky, S. 2004. Antropología económica. Nuevas tendencias. Madrid: Melusina.
- Neffa, J.C. 2003. EL trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece. Buenos Aires: Lumen.
- Novick, M. 2000. La transformación de la organización del trabajo. En *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, D.F.:Fondo de Cultura Económica.
- Ostroff, F. 1999. La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI. D.F.: Oxford University Press.
- Ozaki, M. 1994. Gestión de Recursos Humanos: tendencias recientes, Seminario Nacional de RELASUR, 16-17 de noviembre de 1994, Argentina.
- Ouchi, W. 1982. Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. D.F.: Fondo Educativo Interamericano.
- Palenzuela, P. 1995. Las culturas del trabajo: una aproximación antropológica. *Sociología del Trabajo*, En *Nueva Época*, n°24: 3-28.
- Parker, M. & Slaughter, J. 1990. Management by Stress: the team concept in the US Auto Industry. En *Science as Culture*, n°8: 27 – 58.
- Páez, A. 2012. Aumentan los subcontratados y ya son el 16,5% de todos los asalariados del país. El Mercurio, domingo 22 de abril de 2012.
- Pérez, C. 2003. Tolerancia represiva y control social. En *Campos de interferencia: subjetividad e institución*: 53-82. Santiago: Editorial Arsis.
- Pérez, G. 2008. Gestión de Recursos Humanos en el Contexto Social y Cultural Chileno. En *Asian Journal of Latin American Studies*: 65-95.
- Pérez González, J. & Díaz Vilela, L. 2005. La centralidad del trabajo. USA: Lulu Inc.
- Pérez Vilariño, J. & Schoenherr, R. 1987. Racionalidad y control en las organizaciones complejas. En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n°39: 119-139.
- Périlleux, T. 2008. La subjetivación frente a la prueba del trabajo flexible. En Soto. A (ed.). *Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*:137-154. Santiago: LOM.

- Pierbattisti, D 2010. Del trabajador al colaborador: el uso de la teoría del capital humano en el proceso de privatizaciones en Argentina 1990 – 2001. En *Observatorio de la Economía Latinoamericana* nº 19, Argentina.
- Piñera, J. 1990. La revolución laboral en Chile. Santiago de Chile: Zig-Zag.
- PNUD. 2002. Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2002. Nosotros los chilenos, un desafío cultural. Santiago: PNUD.
- Polanyi, K. 2001. La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo. Boston: Beacon Press.
- Radrigán, M. 2007. Cultura organizacional en el sector de cooperativas de Ahorro y Crédito de Chile. Tesis para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile.
- Raineri, A. 2003. El impacto de la cultura nacional en la administración de equipos de trabajo en Chile. En *Estudios de Administración*, nº2. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Ramos, C. 2005. La transformación de la empresa chilena. Santiago: UAH.
- _____. 2012. Nuevas prácticas de trabajo y sus ambivalentes efectos sobre los trabajadores. En Cárdenas, A., Link, F. y Stillerman, J. (eds). *¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global*: 89-108. Santiago: Catalonia.
- Ramírez, L. 2004. Hacia un análisis crítico de la gestión: presentando a los Critical Management Studies. En *Estado, Gobierno y Gestión Pública* nº4: 7-25.
- Rawls, J. 2001. Lecciones sobre la historia de la filosofía moral. Madrid: Paidós.
- Reynoso, C. 1987. Paradigmas y estrategias en antropología simbólica. Buenos Aires: Búsqueda.
- Reygadas, L. 2002. Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. En *Nueva Antropología* nº 60:101–119.
- Reeves, R. 2001. Happy Mondays: Putting the Pleasure Back into Work. New York: Momentum.
- Rieznik, P. 2001. Trabajo, una definición antropológica. En *Razón y Revolución* nº7, edición electrónica.
- Roca, J. 2001. ¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la mal llamada cultura de empresa. *Etnográfica*, nº1: 69-99.
- Rodríguez, D; Bozzo, C & Arnold, M. 1991. Cultura organizacional e innovación. En *Cultura en organizaciones latinas, elementos, injerencias y evidencia en los procesos organizacionales*. D.F.: Siglo Veintiuno Editores.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. 1996. Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Romero, E. 2012. John Wayne y la república del trabajo: reconfiguración de la identidad laboral en el Chile neoliberal. En Cárdenas, A., Link, F. y Stillerman, J. (eds). *¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global*: 89-108. Santiago: Catalonia.
- Rose, N. 1996. Inventing our selves. Psychology, Power and Personhood. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rusque, A & Castillo, C. 2009. Método de caso. Su construcción y animación. Santiago de Chile: USACH.

- Salanova, M., Gracia, F.J. & Peiró, J.M. 1996. Significado del trabajo y valores laborales. En J. M. Peiró & F. Prieto (Dir.), *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Sainsaulieu, R. 1997. *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. Paris: Presses de Sciences Po et Dalloz.
- Sánchez, J. C., Lanero A., Yurrebaso, A. & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema* nº 2: 218-224. Universidad de Salamanca, España.
- Scott, J. 2000. *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. D.F.: Ediciones Era.
- Sennett, R. 2007. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- _____. 2006. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sisto, V. & Fardella, C. 2009. Control narrativo y gubernamentalidad: La producción de coherencia en las narrativas identitarias. El caso de profesionales chilenos adultos jóvenes en condiciones de vinculación laboral flexible. En *Qualitative Social Research*, nº 2.
- _____. 2011. Nuevas políticas públicas, epocalismo e identidad: el caso de las políticas orientadas a los docentes en Chile. En: *REU*, nº 1: 123-141.
- Soto, A. 2008. Flexibilidad laboral y nuevas formas de identidad profesional. En *Flexibilidad Laboral y Subjetividades*. Santiago: LOM Ediciones, Chile.
- _____. 2006a. La implicación de las personas en la empresa actual. Estudio de caso en Codelco Chile. En *Persona y Sociedad*, nº 3, Universidad Alberto Hurtado, Chile.
- Schvarstein, L & Leopold, L. 2005. *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Editorial Paidós, Argentina.
- Spittler, G. 2008. *Founders of the anthropology of work*. Berlin: LIT Verlag.
- Storey, J. 1995. *Human resource management. A critical text*. London: Routledge.
- Stückelberger, C. (2002). *Global trade ethics. An illustrated overview*. Geneva: WCC Pub.
- Totsuka, H. 1997. La sociedad corporativa japonesa. En: *Japón ¿Milagro o Pesadilla?*, Taller de Estudios Laborales TEL, Argentina.
- Valles, M. 1999. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Editorial Síntesis, España.
- Vázquez, K. 2011. Más felices, más productivos. Recuperado en el país.com el 29 de mayo de 2011.
- Walder, P & Michell, B. 2011. Las brechas socioeconómicas se ensanchan en Chile. En *Le Monde Diplomatique*, nº 116.
- Weber, M. 2004. *La ética protestante y espíritu del capitalismo*. Buenos Aires: Andrómeda.
- Watanabe, B. 1993. Organizar lo desorganizado. En: *Japón ¿Milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo*. Buenos Aires: TEL.
- Waterman, R. 1989. *Renovación hacia la excelencia. Cómo enfrentar con éxito la dinámica de la renovación empresarial*. Barcelona: Folio.
- Weiss, R. 1994. *Learning from strangers. The art method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.

- Wittke, T. 2007. Modelo psicológico de análisis organizacional. En V Simposio Internacional de Análisis Organizacional. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas UBA, 12 al 14 de diciembre del 2007.
- _____. 2005. La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo. En Schavarstein, L. y Leopold, L (eds). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*:147-163. Buenos Aires: Paidós.
- Wolf, M. 2005. La identidad y el sentido del trabajo. Consecuencias culturales e identitarias de la situación actual del trabajo en Chile: el caso de los empleados bancarios. Tesis para optar al título de Antropólogo Social, Universidad de Chile.
- Womack, J., Jones, D. & Roos, D. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Yin, R. 1994. *Case study research: Design and methods*. California: Sage.

RESEÑA DE ENTREVISTADOS

- Alicia. 39 años, casada, liceo técnico profesional, ingresó al Bco. el 15/05/2012 (antes trabajó entre 2002 y 2008), ejecutiva de cuentas. Sueldo \$750.000.
- Andrea. 37 años, casada, técnico incompleto (contabilidad), ingresó al banco en 1998, administrativa servicio al cliente. Sueldo \$450.000.
- Arturo. 46 años, Administrativo servicio al cliente, 26 años en el banco, dirigente sindical. Sueldo en rango entre \$400.000-\$600.000.
- Cintia. 58 años, separada, profesora, ingresó al Bco. en 1981, ejecutiva de cuentas banca preferente. Sueldo \$1.200.000
- Claudio. 61 años, viudo, estudio universitario incompleto, ejecutivo post-venta de negocios internacional, antigüedad en el banco 38 años. Sueldo \$700.000.
- Diego. 31 años, casado, contador, ingresó al banco en 2007 (antes trabajaba en empresa externa del Banco), Administrativo especializado. Sueldo promedio \$430.000.
- Eduardo. 55 años, vigilante, ingresó banco 1984, dirigente desde 2008. Sueldo promedio: \$400.000.
- Iván. 22 años, soltero, estudia ingeniería en administración de empresa, ingresó al Banco en 2011, ejecutivo de cuentas, este es su primer trabajo. Sueldo \$700.000.
- Juan. 57 años, administrativo, ingresó al banco en 1976, dirigente desde 1990 (22 años). Sueldo en rango entre \$400.000-\$600.000.
- Lucas. 57 años, casado, estudio universitario, ingresó al banco 1977, dirigente desde hace 30 años interrumpidamente. Sueldo en rango entre \$400.000-\$600.000.
- Pamela. 25 años, soltera, estudió comercio exterior (IP), ingresó al banco en 2010, cajera transferida a administrativo servicio al cliente. Sueldo 430.000.
- Sandra. 40 años, casada, ingeniera civil industrial, ingresó al banco en 1997, ejecutiva empresas. Ingresó a los 25 años. Sueldo \$1.700.000
- Raúl. 53 años, casado, ingresó al banco en 1981, dirigente, sueldo en rango entre \$400.000-\$600.000.
- Viviana. 32 años, Casada, asistente comercial, banca prime, sueldo \$400.000.