

**MANAGEMENT FLEXIBLE Y TOXICIDAD
ORGANIZACIONAL: SOCIO-ANÁLISIS
DE UNA NOVELA CHILENA**

FLEXIBLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL TOXICITY:
A SOCIO-ANALYSIS OF A CHILEAN NOVEL

EDUARDO ACUÑA AGUIRRE

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
eacuna@unegocios.cl

Recibido: 09-03-2012. **Aceptado:** 15-07-2012.

Resumen: Este trabajo es un estudio socio-analítico de la novela *Mano de obra* (Eltit, 2002) la cual refiere a las vicisitudes laborales que se viven en un supermercado en Chile contemporáneo. El estudio se enfoca en el entendimiento de las prácticas de Management Flexible en el supermercado y de la toxicidad emocional que tales prácticas ocasionan en los trabajadores. La narrativa destaca por la elocuencia fenomenológica con que se retratan las experiencias vividas por hombres y mujeres en las relaciones con supervisores, clientes, compañeros y con la organización como totalidad. El enfoque socio-analítico pone énfasis en el entendimiento de dinámicas colectivas inconscientes en el supermercado. Diferentes conceptos socio-analíticos iluminan esas dinámicas, la organización psicótica; toxicidad emocional y cambios organizacionales; estado mental de guerra en los negocios; e impedimentos para el duelo en organizaciones. La interpretación de la novela considera la aplicación del método hermenéutico.

Palabras claves: Management Flexible, flexibilidad organizacional, toxicidad emocional, cambios organizacionales.

Abstract: This paper is a socio-analytic study of the novel *Mano de obra* (Eltit, 2002) which refers to the labour vicissitudes in a supermarket in Chilean contemporary society. The study focuses on understanding the practices of Flexible Management in the supermarket and the emotional toxicity that such practices cause on people at the workplace, family and society. The narrative stands out for the phenomenological eloquence with which it shows the experiences lived by men and women in their work relationship with supervisors, clients and co-workers in the context of the supermarket. The socio-analytical approach puts emphasis on the understanding of unconscious

collective dynamics. Different socio-analytic contributions are applied to shed light on those dynamics, the psychotic organization; emotional toxicity and organizational changes; war mentality in business; and impediments to mourn in organizations. The interpretation of the novel considers the use of the hermeneutic method.

Keywords: Management Flexible, labour flexibility, emotional toxicity, organizational changes.

1. Introducción

“La explotación de una finca pasó a ser industrial y los propietarios imitaron a Roma, aunque sin ser conscientes. Importaron esclavos, aunque no les dieron ese nombre: chinos, japoneses, mexicanos, filipinos. Se alimentan de arroz y de judías, dijeron los hombres de negocios. No necesitan demasiado. No sabrían qué hacer cobrando buenos salarios. Si no hay más que ver cómo viven, lo que comen. Y si empiezan a espabilar, se les deporta”. *Las uvas de la ira*, John Steinbeck (1939: 353).

ESTE TRABAJO CONSIDERA el estudio de la novela *Mano de obra* (2002) de la escritora chilena Diamela Eltit. La narrativa refiere a la vida organizacional en un supermercado en la sociedad chilena actual donde tan fuertemente está arraigada la ideología neoliberal. La novela ofrece una oportunidad inédita para conocer sobre las vicisitudes laborales en empresas chilenas, sobre la práctica de la flexibilidad organizacional y sobre la descomposición que esas prácticas tienen en el tejido social en el trabajo y en la sociedad. Particularmente la narrativa destaca por la elocuencia fenomenológica con que muestra las experiencias que hombres y mujeres viven en las relaciones de trabajo, con los supervisores y con los clientes.

El estudio de la novela tiene estrecha cercanía con investigaciones que refieren a la cristalización y difusión de historias en y sobre organizaciones contemporáneas y a los significados, que esa forma de narrativa, tiene para la vida laboral (Boyce, 1996; Gabriel, 1991; 1998; 2000; Boje 2002; 2008; Acuña, 2002a; 2002b; 2007a; 2008a;b; Patient, Lawrence & Maitlis, 2003; Phillips, 1995). Las historias destacan especialmente por el conocimiento que entregan sobre lo que le ocurre a la gente común en el marco de grandes historias o grandes narrativas de la sociedad y organizaciones. Ante el elitismo de las grandes narrativas, que resaltan e idealizan el papel de “grandes hombres”, presidentes, generales, gerentes, las historias hacen asequible conocer de la “pequeña gente”, quiénes son, cuáles son sus experiencias y cómo les afectan en sus vidas. “Son narrativas de excluidos, mujeres, minorías étnicas,

brujas, trabajadores, campesinos, charlatanes, y todo tipo de ‘pequeña gente’ que comunican sus identidades, sus vidas y sus luchas” (Boje, 2002: 45). Las historias suelen significar actos de resistencia, de subsistencia en medio de culturas dominantes, entregan una cosmovisión más pluralista de los actores que participan en la vida organizacional y en la sociedad, poniendo de manifiesto tensiones y contradicciones que por lo común permanecen ocultas (Gabriel, 2000; Acuña, 2007a; 2008a; b; Jermier, 1985; Imas, 2005).

El fin del estudio es la interpretación de la novela desde la perspectiva socio-analítica (Bain, 1999; Sievers, 2000; 2006a; 2008a). La novela es un relato que desconcierta al mostrar las perturbaciones mentales que afligen a trabajadores, trabajadoras, supervisores y clientes al participar en la vida organizacional del supermercado. La interpretación más inmediata de la novela mueve a considerar que en la trama converge un conjunto de personajes con características lunáticas, los que, al encontrarse, derivan en situaciones de mucho desquiciamiento (Sievers, 1999). Sin embargo, cuando la interpretación incorpora la perspectiva socio-analítica, el entendimiento de la novela toma un cariz más amplio y profundo. Las perturbaciones mentales y el desquiciamiento son centralmente entendidos como resultados de dinámicas sociales y no como expresiones de la idiosincrasia de los sujetos. La perspectiva socio-analítica, en ese predicamento, ofrece una apertura para considerar el fenómeno de la locura organizacional, o locura de la normalidad, que se articula en relaciones inconscientes psicóticas en la esfera de grupos y en la sociedad (Sievers, 2008a). De manera especial, se busca conocer sobre la toxicidad emocional que envuelve a la vida organizacional del supermercado al que refiere la novela, considerando los continuos cambios que allí se introducen para conseguir flexibilidad organizacional. La toxicidad emocional refiere a contenidos mentales primitivos que se activan en procesos de cambio, los que, al no ser contenidos, son proyectados y actuados en la organización, con lo cual se poluciona el desempeño de roles y las relaciones de trabajo (Krantz, 2001; Chapman & Long, 2008; Gabriel, 2008; Stein, 2008; 2001; 2009; Stein, 2007; Dejours, 2009). La interpretación de la novela considera el uso del método hermenéutico por medio del cual se busca descifrar los simbolismos subyacentes del texto para así conseguir un entendimiento de los significados profundos que contiene la obra literaria (Gadamer, 2006; McAule, 2004; Kets de Vries, 1987; Ricoeur, 2007; 2004; Alvesson & Sköldberg, 2004; Gabriel & Griffiths, 2004; Thatchenkery, 2001).

La presentación del trabajo se estructura del siguiente modo: primero se presenta un resumen de la novela, se entregan antecedentes sobre la autora de la narrativa y se señalan las significaciones de la obra para este estudio.

Luego se entrega información sobre el neoliberalismo y el Management Flexible en Chile. A continuación se informan y explican varias interpretaciones socio-analíticas cuyos focos están puestos en el entendimiento de la toxicidad organizacional. El estudio que se vierte sobre la vida laboral en Chile es de raigambre radical y crítico en tanto aborda aspectos de esa realidad que por lo común son silenciados y neutralizados en la sociedad chilena (Alvesson & Deetz, 2007; Alvesson & Willmott, 2001; Fernández Rodríguez, 2007).

2. *Mano de obra y vida organizacional*

El título *Mano de obra* es preámbulo decidor de lo que viene en la novela. Apunta a mostrar las experiencias de asalariadas y asalariados que trabajan en empresas chilenas actuales, donde, sin contrapeso, domina el neoliberalismo. *Mano de obra* refiere a la mercantilización extrema del trabajo y de trabajadores en el Chile de hoy. El título simboliza que hay una vuelta atrás en la historia, que ha habido una regresión a los albores del siglo XX cuando el proletariado era expoliado con escándalo por el capitalismo chileno. *Mano de obra* también simboliza que los desarrollos y avances en derechos y protección laboral, que tan dificultosamente consiguió el movimiento de trabajadores en Chile durante el siglo pasado, se han ido inexorablemente al basurero de la historia.

La novela relata las vicisitudes que afectan a hombres y mujeres que trabajan en un supermercado donde se aplican continuos cambios en procura de flexibilidad organizacional. La historia se presenta en dos partes, la primera corresponde a las experiencias que viven los trabajadores y trabajadoras del supermercado en las relaciones con clientes y con supervisores. La segunda, muestra la vida en común de un grupo de trabajadores que cotidianamente comparte las duras experiencias de la vida laboral en el supermercado, lo que significa extrema descomposición de la convivencia.

La novela articula un argumento donde se retratan las experiencias subjetivas e intersubjetivas de diversos personajes que cumplen funciones operativas en el supermercado: reponen y ordenan mercaderías en estantes y vitrinas; asean las salas; son bodegueros; empaquetan las compras de los clientes; venden productos; atienden clientes; son promotoras de nuevos artículos; son guardias de seguridad; y unos pocos son supervisores que controlan y vigilan en forma directa, y a través de cámaras, el desempeño del personal y la calidad de la atención a los clientes. La actividad comercial del supermercado simboliza a la pujante industria del retail en Chile donde se

manifiesta el conspicuo consumismo de la sociedad. Ese simbolismo también alude a uno de los sectores económicos donde hay más precariedad en las condiciones laborales (Ortega y Soto, 2011; Gálvez, Henríquez y Morales, 2009; Díaz, Ruiz Tagle, Aguilar y Frías, 1999; Espinosa y Morris, 2002).

La trama da cuenta del control disciplinario que se aplica en el supermercado para que los trabajadores se ajusten con sometimiento a los continuos cambios que se realizan en la empresa según los vaivenes de los mercados. La novela es particularmente perspicaz en la muestra de las perturbaciones que afligen a los trabajadores, perturbaciones que sin control se extienden a la vida privada de los individuos. El cuadro que se muestra del trabajo organizacional es propio de una tragedia, porque trabajadores y trabajadoras están aprisionados en una dependencia psíquica colectiva tortuosa que no admite resistencias ni emancipación. El destino de los trabajadores es también trágico porque en ellos persiste la inclinación inadvertida a la repetición compulsiva de esa dependencia

La autora de la novela, Diamela Eltit, quien es destacada escritora y profesora universitaria de literatura, construye la historia desde “su habitar como sujeto social” (Eltit, 2008: 12), lo que le permite conocer sobre las realidades del mundo del trabajo en Chile. La escritora, desde la autoridad del conocimiento que viene de su experiencia, condensa una cosmovisión que simboliza los avatares que afligen a la enorme masa de hombres y mujeres que están forzados a trabajar en ambientes laborales precarios. A través de la historia, testimonia empatía con los malestares y sufrimientos de la gente, a la vez que se hace eco de las innumerables voces colectivas anónimas que permanecen silenciadas y sin posibilidad de hacer públicas sus experiencias (Gabriel, 2000; 2004; Acuña, 2008a; Acuña 2007a, Acuña y Silva, 2008).

El valor que la novela *Mano de obra* tiene para el conocimiento de la vida organizacional actual en Chile viene dado por la licencia poética con que la autora forja la historia (Gabriel, 2000; 2004a). Esa licencia supone una libertad en el lenguaje, en la creación y en el pensamiento que lleva a la penetrante representación psico-social de lo que viven los trabajadores (Clarke & Hoggette, 2009; Alexandrov, 2009). Es una historia que trasgrede y descentra relatos ortodoxos históricos, sociales y políticos que en Chile se mantienen con la pretensión de verdades enteras, de significados totales y finales. La novela reivindica asuntos que parecen muertos, que están neutralizados, que son ambivalentes y difíciles de decir, planteándolos de una manera alegórica, inquietante, provocadora y desconcertante (Richard, 2010). Pone en la palestra el mal de un orden institucional, el poder hegemónico de la ideología neoliberal, que, en forma encubierta, controla, enajena y corrompe el bienestar y la dignidad de los trabajadores en Chile.

La novela, en la licencia poética en que se arraiga, no tiene pretensiones de una verdad fundada en una cronología literal que informa con exactitud de los hechos que se narran. Por el contrario, su criterio de verdad es diferente, apunta a mostrar significados de la experiencia que se informa. La licencia da libertad a la narradora para realizar intervenciones poéticas en el material de la experiencia, omitiendo, exagerando, silenciando eventos que interfieren con la línea de la historia, desplegando emociones, apelando todo a representar la realidad con significados simbólicos (Gabriel, 2004). La autora de la novela *Mano de obra*, Diamela Eltit, en el estilo literario radical y crítico que le identifica, plantea un relato intrigante que desafía el pensamiento del lector para descifrar los significados que están implícitos en la historia (Eltit, 2010; 1996; 2008; Errázuriz y Eltit, 2010b; Posadas, 2008; Ferrero, 2008; Matus, 2008).

3. Neoliberalismo, revolución empresarial y Management Flexible

El Management Flexible surge, se consolida y fortalece en el marco de la ideología neoliberal que ha dominado en la sociedad chilena desde hace algo más de treinta años. Esa ideología se instala en el régimen dictatorial de Pinochet alcanzando un desarrollo institucional que permanece prácticamente inalterado hasta la actualidad, después de cinco gobiernos democráticos que han sucedido a ese régimen (Feliú, 1988; 1994; Benítez, 2001; Walker, 2003; Moulian, 1997; Klein, 2007; Nef, 2003; Salazar, 2002; 2010; Torres, 2008). Elementos centrales de la ideología neoliberal que se aplica en Chile es la valoración del mercado como principal regulador de las actividades económicas; el individualismo, que sitúa a la persona como responsable de resolver sus necesidades a través de la participación en los mercados; la tecnocracia que atribuye a los expertos en ciencias económicas inusuales capacidades para tomar decisiones según el conocimiento “objetivo” del que disponen; el anti estatismo, que considera que la intervención del Estado en los mercados coarta la libertad económica individual y limita la libertad en la esfera política; y el economicismo, que plantea que el enfoque económico se puede aplicar en todos los ámbitos de la vida social. El neoliberalismo tiene un vigoroso arraigo en la sociedad chilena lo que ha significado transformaciones sustantivas en la cultura y en los estilos de vida de la población (Montero, 1997; Walker, 2003).

El neoliberalismo en Chile ha posicionado al sector privado en un papel protagónico para la modernización del país. A empresarios y ejecutivos les

corresponde liderar la creación de riqueza a través de una estrategia que considera la inserción en una economía global, la exportación de bienes y servicios y la apertura a las inversiones extranjeras. Los empresarios han sabido aprovechar ese posicionamiento realizando una revolución empresarial que ha significado la constitución de conglomerados económicos, que en forma autónoma o en alianza con capitales extranjeros, participan en negocios internacionales (Koljatic, 1999; Montero, 1997; 1990; Moulian, 1997). Esa revolución también ha implicado un despliegue inédito de iniciativas emprendedoras que van más allá de los ámbitos tradicionales de la agricultura, el comercio y la industria, ocurriendo una expansión a negocios en el sector financiero, de la salud, la previsión y servicios públicos. La revolución empresarial también destaca por la consolidación del Management Flexible como fórmula de saberes profesionales para la gestión exitosa de negocios que se realizan en Chile y en el extranjero (Montero, 1997; Johansen, 2000).

Las políticas neoliberales en la economía han forjado una identidad triunfalista de Chile que exalta la condición de nación emprendedora, que es distinta del resto de América Latina por sus rasgos europeos que difiere de los supuestos tropicalismos de otros países de la región, y porque Chile ha superado un pasado pre moderno (Larraín, 2001; Contardo, 2009). El triunfalismo se cimienta en el crecimiento económico que es resultado del empuje, dinamismo y del desarrollo institucional del país. La identidad de “nación ganadora” tiene como agente típico al empresario y al ejecutivo innovador y exitoso, que saben cómo conquistar los mercados del mundo, que expanden sus exportaciones, todo lo cual hace merecedor a comparar a Chile con “los tigres asiáticos” de la economía (*Trend Management*, 2010b; Larraín, 2001). Para el común de la gente el éxito individual se materializa en el consumo masivo y en el bienestar privatizado, lo que permite acceder a la condición de ser “ganador” en la economía social de mercado. Tironi (1999) observa como los chilenos han modificado la imagen de sí mismos “de la actitud apocada y pesimista que, según los historiadores ha distinguido el carácter chileno, se pasó a una actitud de orgullo y optimismo, y de pronto hasta arrogante. Y de una focalización en las cuestiones públicas y en la política, se pasó a un marcado individualismo centrado en el éxito económico y en el placer vehiculizado por el consumo” (p. 15). La identidad triunfalista y ganadora sigue a todo dar en la sociedad, hoy se exalta la distinción de ser la única nación de América del Sur que forma parte del exclusivo club de la O.C.D.E., lo cual es visto como anticipo de alcanzar el estatus de país económicamente desarrollado (*Trend Management*, 2010 b).

4. Management Flexible

La revolución empresarial ocurrida en Chile erige el Management Flexible en pilar central para la gestión organizacional de negocios. Ese estilo de Management supone contar con profesionales educados en Escuelas de Negocios de universidades chilenas donde aprenden una plétora de métodos y técnicas para la dirección de empresas. Esa educación es extranjerizante al estar fuertemente influida por teorías y técnicas originarias en Escuelas de Negocios de los Estados Unidos de Norteamérica y de Europa. La formación en dirección de empresas es de tipo ingenieril, abstracta y generalista, se aboca a la enseñanza de saberes del Management en las áreas de finanzas, marketing y recursos humanos (Johansen, 2000; *Trend Management*, 2010a; 2010b).

El ejercicio del Management Flexible apunta a acondicionar a las empresas para responder con rapidez y adaptación a las volátiles condiciones de los mercados globales, de modo de conseguir eficacia y eficiencia en los negocios. Ese ejercicio es de raigambre autoritaria, concentra el poder de decisiones para así controlar el flujo de recursos, el procesamiento de éstos y lograr desempeños eficientes de las empresas (Ramos, 2009; *Trend Management*, 2010a; 2010b; Abarca, Majluf, Rodríguez, 1998; Rodríguez, Ríos, Solminihac y Rosene, 2005; Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1999; Imas, 2005). El Management Flexible destaca particularmente por entender la participación de personas en la empresa en términos de insumos productivos, mutables, sustituibles, desechables y explotables según los requerimientos de los negocios (*Trend Management*, 2010a; Soto, 2008). La institucionalidad laboral chilena ofrece un respaldo para los intereses del Management al regular relaciones de empleo y de trabajo con desequilibrantes ventajas para los empresarios (Walker, 2003; Salazar, 2002).

En las empresas chilenas se adoptan diversas formas de flexibilidad organizacional que encajan con las estrategias orientadas a mercados globales y a la internacionalización de las actividades productivas y comerciales (Ramos, 2009; Acuña y Pérez, 2005; Soto, 2008). Una es la flexibilidad externa, que refiere a cambios en la propiedad de las empresas a través de compras, fusiones y ajustes accionarios con lo cual se consigue ventajas en la capacidad productiva, en la diversificación de productos y servicios y en la penetración de nuevos mercados. Otra forma de flexibilidad es la tecnológica, la que considera la introducción de maquinarias y equipos de base microelectrónica que permiten versatilidad productiva, mayor control e integración con otros procesos de las empresas. También está la flexibilidad socio-organizacional interna, donde destaca la polivalencia de trabajadores, lo que permite que operaciones de las empresas se realicen con dotaciones ajustadas absorbiendo

en mejor forma las variaciones en demanda, con lo cual también se logra mayor efectividad. La introducción de la polivalencia implica para los trabajadores que el rol se desperfila en sus contornos definitorios, lo que da espacio para que los cargos se excedan arbitrariamente en la carga laboral con consecuencias en el desgaste físico y emocional de los trabajadores. Por otra parte, ocurre la flexibilidad contractual, que significa relaciones de empleo débiles, acotadas temporalmente y que permiten la regulación de los vínculos según necesidades de las empresas. Esto implica que una parte importante del personal se convierte en un recurso contingente, que es agregado o restado de acuerdo a las circunstancias que afronten las empresas en los mercados. A través de esta forma de flexibilidad se posibilita la reducción de personal y la contratación temporal de trabajadores, con lo cual se refuerza la potestad de las empresas para ajustar el insumo laboral. Las remuneraciones variables es otra forma de conseguir flexibilidad, las compensaciones son contingentes al desempeño de los trabajadores, buscando con ello alinear ese desempeño con los fines de la organización. En las empresas chilenas hay una tendencia creciente al uso de esas diversas formas de flexibilidad organizacional, con lo cual se potencia la capacidad competitiva para afrontar los desafíos de los negocios en el contexto de una economía global. Esa flexibilidad significa que los ambientes laborales están envueltos por continuos cambios que deterioran el bienestar de los trabajadores.

5. Costos sociales, malestares y sufrimientos

La práctica del Management Flexible ha traído precariedad en las condiciones laborales para la gran mayoría de los trabajadores en Chile. Central en esa precariedad es la institucionalidad laboral que legitima el poder hegemónico de los empresarios para definir vínculos de empleo y de trabajo favorables a sus intereses, lo que deja a los trabajadores en situaciones de mucha desprotección (Ramos, 2009; Acuña y Pérez, 2005; Campos y Costa, 2011; Acuña y Sanfuentes, 2011; Acuña, 2007a, Acuña 2007b; Acuña y Silva, 2008; Soto, 2008; Foladori, 2008; Sanfuentes, 2008; Salazar 2002). Ese diferencial de poder permite que en las empresas se establezca una dominación política jerarquizada y autoritaria que mueve al sometimiento y resignación en los trabajadores. En los ambientes laborales hay malestar y sufrimiento asociados con la intensificación del ritmo de trabajo, extensas jornadas laborales, sobrecarga de deberes, el control disciplinario en el cumplimiento de metas, por las evaluaciones de desempeño, las remuneraciones variables, la inseguridad en el empleo y por la incertidumbre en el

monto de los ingresos económicos. Los trabajadores consideran que en las empresas se les da un trato abusivo que primordialmente busca maximizar sus rendimientos sin otorgar compensaciones equitativas con los esfuerzos que realizan. Para ellos resulta particularmente enojoso la forma inequitativa e injusta como se distribuyen los costos y beneficios en las empresas, lo que, por lo común, se expresa en diferencias salariales abismantes entre lo que reciben los trabajadores y lo que reciben empresarios y ejecutivos.

Un factor que facilita la preservación de desigualdades y abusos es el gran debilitamiento de sindicatos en empresas chilenas. La represión durante la dictadura militar minó seriamente la organización y presencia sindical en las empresas, situación que durante los gobiernos democráticos no ha podido ser revertida de manera significativa. Por otra parte, las prácticas antisindicales que realizan empresarios agregan barreras para que los trabajadores se organicen en sindicatos y puedan defender sus intereses. El debilitamiento de la protección sindical pone a los trabajadores en una posición de mucha vulnerabilidad frente al poder de empresarios y ejecutivos que sin contrapeso controlan las relaciones laborales. También el miedo a la pérdida del trabajo y al desempleo fomenta el individualismo y la falta de solidaridad entre los trabajadores. El abocarse al cumplimiento estricto de deberes personales y con indiferencia hacia las aflicciones de los compañeros es una forma acomodaticia para sobrellevar los duros avatares de la vida laboral en Chile.

6. Interpretación socio-analítica

Lo que viene a continuación es una interpretación socio-analítica de la novela *Mano de obra*. Esa interpretación busca desentrañar la vida organizacional que se presenta en la obra literaria considerando particularmente la toxicidad emocional que envuelve a los personajes. Para ese propósito se recurre a estudios socio-analíticos que explican sobre dinámicas colectivas inconscientes que polucionan las relaciones de trabajo en organizaciones, en el desempeño de roles, en la participación en grupos y en las transacciones con la sociedad (Stein, 2007; Krantz, 2001; Sievers, 2000; 2008a; 2008b; Gabriel, 2008; Stein, 2008).

6.1. Toxicidad en la interface trabajador-consumidor

El estudio de Stein (2007) sobre imágenes de toxicidad en empleados en el frente de interface con consumidores, es una entrada propicia para el análisis de la novela. Ese estudio plantea que las imágenes de toxicidad se

desarrollan en regiones fronterizas de la organización donde empleado y consumidor concurren para materializar la prestación de servicios. En ese contexto, los empleados tienen experiencias de toxicidad cuando los consumidores se vuelven abusivos e incurren en tratos descorteses, agresivos, groseros o vejatorios a través de acciones o palabras. Desde el punto de vista psicoanalítico las imágenes de toxicidad son entendidas como fantasías que simbólicamente expresan contenidos mentales inconscientes de parte de los empleados. Éstos, en el trato abusivo de los consumidores, tienen la fantasía de recibir una cierta materia que les envenena, poluciona y les vuelve tóxicos corporalmente. Las fantasías tienen la connotación de contenidos mentales inconscientes dolorosos por lo que son negados de entrar en el campo consciente de la mente en tanto resultan muy amenazantes. Cuando un empleado en el frente de trabajo tiene una experiencia inconsciente de ser envenenado por una perforación inicial, eso suele desencadenar el que, con posterioridad, se vea envuelto en múltiples flujos de toxicidad. El carácter inconsciente de las fantasías de toxicidad implica que los empleados tienen una extrema permeabilidad y falta de control de fronteras ante la experiencia de ser polucionado. Esto significa que la toxicidad se vuelve incontrolable, con lo cual está el riesgo que la polución se extienda y penetre a través de una variedad de regiones fronterizas, otras personas, grupos y departamentos, con lo cual el ambiente de trabajo en su totalidad se vuelve tóxico. Stein sostiene que las sustancias tóxicas, al no poder ser digeridas ni fácilmente eliminadas de manera saludable, tienen la posibilidad de ser excretadas a través de la venganza. Ésta es entendida como una forma de defensa contra ansiedades nihilistas que permitiría la evacuación en otros de experiencias tóxicas no digeridas. Esa venganza implica que no necesariamente dicho acto se realiza de manera consciente ni deliberada (Sievers & Redding Mersky, 2006b).

Estos planteamientos dan un encuadre para interpretar la primera parte de la novela, donde se muestra el trabajo de hombres y mujeres en relaciones con los clientes del supermercado. Esa primera parte tiene la particularidad de presentar el mundo mental subjetivo de los trabajadores. En ese mundo se identifican los buenos y malos clientes, los primeros correspondiendo a aquellos que hacen compras voluminosas, mientras los segundos son clientes que acuden al supermercado a pasear, son indecisos, hacen compras menores y ocasionan mucho desorden en la exhibición de mercaderías. También están los clientes que van con niños al supermercado, quienes ante el beneplácito de los adultos, desordenan, manosean y maltratan los juguetes que se muestran en los estantes. Los niños ocasionan mucha perturbación, con gritos y llantos bulliciosos, exigen dulces, chocolates y bebidas, terminando por ensuciar la sala y los pasillos. Los “viejos del súper” son especialmente temi-

dos porque no tienen intención alguna de compra, acuden al supermercado a llenar el tiempo ocioso, ellos son muy amenazantes porque al transitar por los pasillos interrumpen y distraen a los buenos clientes de realizar sus compras. En general los trabajadores tienen imágenes persecutorias de los clientes, quienes de manera deliberada incurren en actos abusivos que obstruyen, dañan, perjudican y maltratan:

Ah, estos clientes. Mezclan los tallarines, cambian los huevos, alteran los pollos, las verduras, las ampolletas, los cosméticos. Entiendan: lo que pretendo expresar es que revuelven los productos. Los desordenan con una *deliberación insana sólo para abusar* de los matices en que se expresa mi rostro. Se trepan sobre la resistencia aglomerada de mis sentimientos y (después) los pisotean extensamente. Entonces no me resta sino acudir a una paciencia rigurosa para volver a acomodar las mercaderías ya manoseadas hasta el cansancio..... Estoy en condiciones de asegurar que detrás de estas actitudes se esconde la molécula de una mística *contaminada*. (Eltit, 2002: 14-15)

Los clientes *excedidos por la escoria de su odio* escupen su rabia y su asco en el suelo del súper obligando a que el trabajador limpie el piso con presteza para que no se vaya a resbalar uno de los supervisores. Los clientes (malos) insultan *lacerando las sienas*, las palabras destructivas hieren y perforan *abriendo un boquete en el riñón*. “Los viejos del súper” vienen a *contagiar y a diseminar sus muertes* para ganar un gramo más de tiempo” (Eltit, 2002: 44). Los trabajadores se *sienten infectados* por los clientes, padeciendo una extraña enfermedad laboral que debilita. “Me encuentro inmovilizado por la embestida de un cansancio aterrador que apenas puedo resistir” (Eltit, 2002: 47). Los clientes hastían con la fiscalización que se autoarrogan para espionar con *odio* a los trabajadores y denunciarlos a los supervisores.

La novela retrata la crudeza del mundo psíquico de los trabajadores, reflejando un pensamiento primitivo desbordado por ansiedades persecutorias, por fantasías inconscientes, que atribuyen a los clientes un poder abusivo que intoxica, infecta, daña y destruye. Las fantasías simbolizan que en el encuentro con los clientes los trabajadores reciben sustancias tóxicas que penetran en sus cuerpos, las cuales debilitan y enferman. Las experiencias tóxicas son dolorosas, por lo que son confinadas fuera del pensamiento consciente de la mente de los trabajadores, lo cual hace que se anule la capacidad para regular y controlar las fronteras en los encuentros con los clientes. De ese modo los trabajadores son vulnerables de experimentar sucesivas perforaciones tóxicas que, al no ser digeridas, polucionan la vida organizacional del supermercado y penetran contaminando la vida privada de los trabajadores. La mansedumbre es la respuesta que tienen los trabaja-

dores frente a las experiencias tóxicas con los clientes, con singular entereza consiguen recomponerse para continuar cumpliendo con los deberes que exigen los supervisores. Los trabajadores no incurren en venganza con los clientes porque les resulta muy riesgoso. Sin embargo, como se verá más adelante, sí ejercen venganza en blancos más vulnerables, en los propios compañeros de trabajo.

6.2. Toxicidad y cambios

La segunda parte de la novela se centra en mostrar los continuos cambios organizacionales que ocurren en el supermercado y la toxicidad emocional que generan en la vida de los trabajadores. Para interpretar esa situación se considera la contribución socio-analítica de Krantz (2001) sobre la producción y distribución de toxicidad emocional como subproducto de las ansiedades que ocasionan los cambios organizacionales. La toxicidad refiere a contenidos mentales primitivos que, al ser proyectados y actuados en ambientes organizacionales, derivan en consecuencias destructivas. Fundado en la teoría de Klein (1940; 1946), el estudio establece que en las organizaciones es central la capacidad para contener las ansiedades e impulsos primitivos asociados con los cambios. Esa capacidad refiere específicamente a si las autoridades encaran y lideran los cambios desde un funcionamiento mental esquizo-paranoide, o bien, lo hacen desde lo depresivo. La primera forma de funcionamiento significa un manejo primitivo de los esfuerzos de cambios porque se incurren en maniobras defensivas que evitan el contacto con los aspectos complejos y dolorosos de las transformaciones; se engrandecen los proyectos y sus resultados; los ambientes son persecutorios; hay rituales obsesivos; fantasías omnipotentes de control; pensamiento inflexible; y negación de las consecuencias e impactos humanos de los cambios. Este manejo primitivo, al no permitir la contención de ansiedades, desata toxicidad emocional persecutoria que obstruye el pensamiento, el aprendizaje y descompone la colaboración. Por el contrario, el funcionamiento mental depresivo permite una conducción sofisticada de los cambios, eso considera un entendimiento realista de los desafíos y mejoras; acondicionar recursos y tiempo; apoyo a las personas; reconocimiento de las ansiedades y provisión de contención; estímulo al aprendizaje y tolerancia a los errores; pensamiento cuidadoso de la planificación y ejecución de decisiones donde se integran los factores humanos, económicos y técnicos de las transformaciones. El funcionamiento depresivo supone capacidad para procesar contenidos mentales primitivos, lo que evita la proyección y actuación de toxicidad emocional en la organización.

La vida organizacional en el supermercado está envuelta en continuos cambios que responden a las zigzagueantes variaciones del mercado y al fin de maximizar retornos financieros. En los cambios se despliegan, con arbitrio y sin preámbulos, distintas formas de flexibilidad organizacional que apuntan a ajustar el insumo de trabajo al logro de rentabilidad en los negocios: los trabajadores son asignados a otros cargos y a otros lugares de ventas; hay sobrecarga de tareas; jornadas laborales prolongadas y extenuantes; incumplimiento de días de descanso; contratos inestables; remuneraciones menguadas e inciertas; despidos; ausencia de sindicatos; prácticas antisindicales; y tratos abusivos de los supervisores. En el supermercado se encaran los cambios de manera primitiva y brutal, las medidas se deciden y ejecutan en una atmósfera autoritaria y persecutoria, sin dar consideración al sentir y necesidades de los trabajadores. Los cambios se realizan en la inmediatez, sin titubeos, sin protestas ni resistencias, o de lo contrario está la inminencia del despido y del desempleo. La forma primitiva en que se abordan los cambios acarrea incertidumbres y ansiedades, las que, en la imposibilidad de ser contenidas, derivan en un penetrante flujo de toxicidad organizacional.

La novela da cuenta de cómo los cambios reverberan en la vida en común que tiene un grupo de trabajadores del supermercado. Hombres y mujeres, en sus encuentros diarios, comparten las vicisitudes de la jornada laboral, allí de manera insospechada y sin control, vierten la toxicidad emocional del supermercado. En la convivencia del hogar, los trabajadores, presos de ansiedades persecutorias, incurren, entre ellos, en comportamientos primitivos de mucha agresividad. Con lenguaje procaz desmedido se recriminan recíprocamente por las faltas en la disciplina laboral que les pueda significar la pérdida del empleo en el supermercado. El hombre líder del grupo es el responsable de controlar que los compañeros no flaqueen en el desempeño. Si alguno da muestra de vulnerabilidad, el grupo como totalidad castiga duramente considerando incluso la expulsión. Todo esto revela cómo en la vida privada de los trabajadores se reproduce el ambiente tóxico del supermercado. El miedo profundo a la pérdida del trabajo y al desempleo instala, en la intimidad de la vida privada, un dispositivo inconsciente que disciplina con efectividad la mansedumbre de los trabajadores con el supermercado. La efectividad de esa disciplina queda fehacientemente manifiesta cuando uno de los trabajadores propone al grupo la formación de un sindicato. Ante esa propuesta ocurre la decisión unánime de expulsar al compañero y de informar a las autoridades del supermercado. Finalmente el trabajador que hace la propuesta es despedido. En el grupo es notable la mentalidad paranoica que continuamente levanta sospechas de traición entre los trabajadores. En ese sentido, el desenlace de la novela es trágica-

mente desconcertante, cuando el líder del grupo es ascendido al cargo de supervisor del supermercado y decide incluir a los compañeros en la nueva lista de despidos que considera la dirección del supermercado. La decisión es un acto de traición que descompone la moral del grupo, sin embargo éste con prontitud se recompone con entereza en la designación de un nuevo líder que anticipa continuidad en el control disciplinario del desempeño laboral (Sievers, 2007). La certeza que el nuevo líder dará continuidad a la mansedumbre laboral en el supermercado aquieta al grupo. En esta situación se traslucen actos de venganza que los trabajadores desplazan en los propios compañeros. La toxicidad que se vive en el supermercado y que no puede ser digerida sanamente los trabajadores la proyectan en compañeros vulnerables, quienes reciben el rigor de malos tratos y la pérdida de la afiliación al grupo (Sievers & Redding Mersky, 2006).

6.3. Toxicidad y competición

La novela permite también interpretación desde el lente socio-analítico que considera la mentalidad de guerra con que las empresas contemporáneas se administran en el contexto de la extrema competición de los mercados. Sievers (2000; 2008a; 2008b) es iluminador en ese respecto al sostener que la metáfora de guerra, que habitualmente se plantea como artilugio retórico en los negocios, tiene profundas implicancias en la constitución y puesta en práctica de una efectiva mentalidad de guerra en las organizaciones. Esa mentalidad se asienta en dinámicas psicóticas que obnubilan la lucidez del pensamiento para discernir y reconocer aspectos complejamente conflictivos y dolorosos de la realidad organizacional. En las empresas, en el afrontamiento de los competidores, se intensifica el uso de medidas de guerra que literalmente significan bajas y destrucciones muy dolorosas para los miembros de las organizaciones, trabajadores y ejecutivos, quienes sufren la pérdida de los puestos de trabajo, cambios organizacionales traumáticos, cierre de departamentos o de unidades, despidos masivos, exigencias laborales desmedidas y tratos vejatorios. La mentalidad de guerra, arraigada en la ansiedad psicótica y en la concomitancia de defensas primitivas, impide el reconocimiento y aceptación de las acciones que en la propia organización se realizan y que causan dolores y sufrimientos en los miembros de la agrupación y en la sociedad. Por el contrario, en la organización se ignora la experiencia emocional de ser ganador o perdedor en la lucha por la competición en los mercados. Particularmente, las experiencias de pérdidas no pueden ser asimiladas, reconocidas ni sufridas. En ese sentido Sievers (2008a) plantea que “los sentimientos de derrota, de consternación o de

aniquilación ignorados, son psicóticamente transformados en una derrota causada por ‘otros’. La agresión inherente, y la destructividad a través de las racionalizaciones en el trabajo, las reducciones de personal, o los incrementos en las actividades mercantiles, son dirigidas hacia el ‘exterior’, hacia cualquier parte de la fuerza de trabajo o hacia los competidores” (p. 298). La mentalidad de guerra, en las innumerables pérdidas que produce en las organizaciones y en la inhabilidad de hacer duelo, es generadora de mucha toxicidad emocional, ésta es subproducto “natural” de los ajustes continuos que ejecutivos “deben” adoptar para la sobrevivencia en los mercados.

El caso del supermercado admite la interpretación de la mentalidad de guerra. En el relato, anónimamente, se advierte que la organización es gobernada desde esa mentalidad cuando se deciden e instalan, una y otra vez, medidas de flexibilidad organizacional que causan malestares y sufrimientos en los trabajadores. Esas medidas se aplican en la represión del conocimiento que sabe del mal que se ocasiona en los trabajadores, pero que, por las ansiedades psicóticas, no puede ser pensado. La mentalidad de guerra no permite que en el supermercado se disponga de lenguaje para reconocer, asimilar y sufrir las pérdidas, sólo domina la lógica ritualista de maximizar rentabilidades para sobrevivir exitosamente en los negocios. Bajo ese predicamento hombres y mujeres son considerados commodities, los que unilateralmente son movidos, explotados y desechados para ajustar el insumo de trabajo a los requerimientos de la demanda. Todo ello significa que los trabajadores viven un sinnúmero de pérdidas, incertidumbres y ansiedades que no hallan contención. En el ambiente organizacional continuamente está presente la “Espada de Damocles” de ser incluido en listas de despidos, amenaza que aterroriza a los trabajadores y los vuelve dóciles y serviles frente a las autoridades. En este cuadro las relaciones de trabajo son muy tóxicas, se controla a los trabajadores con autoritarismo, se les fuerza a participar en condiciones laborales precarias e indignas y donde los atisbos de resistencia y de emancipación son fuertemente censurados y penalizados. El resultado es una masa de trabajadores sumidos en la obediencia. Como ya se ha hecho ver, la toxicidad que existe en el supermercado es tan poderosa que cruza los extramuros de la organización contaminando la vida privada de los trabajadores. En ese sentido la mentalidad de guerra muestra efectos destructivos que se extienden al tejido humano de la convivencia en sociedad.

6.4. Toxicidad e impedimentos de duelo

Ponemos término a la interpretación socio-analítica de la novela recurriendo a los estudios de Gabriel (2008) y de Stein (2008) que refieren a la polu-

ción emocional y a la descomposición social que ocurre en organizaciones cuando se realizan cambios traumáticos que no permiten el reconocimiento de pérdidas y donde el duelo está proscrito. Gabriel (2008) estudia el fenómeno del *miasma organizacional* que corresponde a la polución emocional contagiosa que embarga la vida colectiva cuando se realizan transiciones que no dan lugar al reconocimiento de las aflicciones y de las pérdidas que ocurren en esos procesos. Las transiciones tienen la particularidad de estar centradas en realizar continuas transformaciones para superar el pasado y avanzar con paso firme al éxito organizacional. Esto supone sucesivas “limpiezas organizacionales” que se ejecutan en forma brutal y deshumanizada, son decisiones radicales y dramáticas que significan humillaciones, violencia moral y abusos hacia los miembros de la organización. Gabriel sostiene que cualquier intento para trascender las perniciosas consecuencias del miasma necesariamente debe contar con el reconocimiento de lo que ha ocurrido en la organización, un reconocimiento de las pérdidas, del dolor y de la tragedia. El reconocimiento de lo que se ha perdido es precondition para que la depresión pueda conducir al duelo que permita alguna sanación. En consonancia con los planteamientos de Gabriel sobre miasma organizacional, Stein (2008) desarrolla el concepto de *organización inconsolable*. Stein ratifica que transiciones organizacionales traumáticas son propicias para el despliegue del miasma organizacional. El autor señala que la organización inconsolable describe un estado mental de dolor profundo que se asocia a pérdidas y desilusiones intolerables que producen una desesperación existencial prácticamente irreparable. En la organización inconsolable se reproduce la disciplina opresiva del miasma que fuerza a los trabajadores a rendimientos laborales sobrehumanos ante el terror de ser calificados como insumos que no agregan valor al éxito organizacional. También se reproducen los tratos vejatorios abusivos, totalitarios, los despidos de personal, realizados con prescindencia de los traumas que esas medidas significan para la gente. Los ambientes laborales guardan una atmósfera persecutoria que poluciona y contagia a toda la organización. Son comunes las críticas, las recriminaciones que dejan a los trabajadores sumidos en sentimientos de desvalorización y de decadencia. Todo esto conduce a que las personas pierdan las fuerzas espirituales que vitalizan la participación en el trabajo, lo que permite que emerjan los espectros de la muerte que apuntan al convencimiento de la desvalorización total. Estas experiencias significan profundos sufrimientos, los que, al no hallar condiciones para la contención y el duelo, se vuelven inconsolables. Así la vida laboral en la organización encierra innumerables dolores que permanecen bajo la cripta del olvido por la proscripción para reconocer las pérdidas y realizar el duelo (Stein, 2001, 2007; Stein, 2004).

Los planteamientos de Gabriel y de Stein guardan resonancias con la muestra que se ha venido haciendo sobre la toxicidad emocional que envuelve la vida organizacional en el supermercado según la novela. Los fenómenos de miasma y organización inconsolable amplían el entendimiento de los efectos traumáticos que tienen las transiciones organizacionales cuando se realizan buscando maximizar el éxito en los negocios sin considerar, adecuadamente, la situación, los derechos y la dignidad de los trabajadores. Esto ciertamente ilumina el caso del supermercado y de los cambios que allí ocurren. Sin embargo, de esos planteamientos se destaca especialmente el señalamiento de la inhabilitación de duelo que impide la elaboración de pérdidas, dolores y sufrimientos. Desde esa mirada el supermercado es una organización que no admite reconocer, asimilar y llorar las pérdidas. En el fragor de las actividades del supermercado no hay tiempo ni capacidades humanas para detenerse, pensar y sentir tristeza por las bajas que deja la draconiana orientación al negocio. Sólo vale la acción compulsiva a la tarea, porque así se evita entrar en contacto con las ansiedades de un quehacer que sólo tiene en cuenta estrechos significados monetaristas. Todo esto son impedimentos para que los miembros de la organización puedan rememorar experiencias de pérdidas y hacer trabajo de duelo. Esas experiencias no tienen acogimiento, las pérdidas hay que pasarlas una y otra vez, sin detención, sin pensamiento que permita elaboración. Las pérdidas se confinan en el inconsciente, dando paso al olvido que fragiliza la memoria individual y colectiva. Con eso la memoria se llena de olvidos. Los impedimentos para rememorar las pérdidas y para hacer el duelo tienen el agravante de la repetición compulsiva. Al no haber comprensión, al no asumirse las pérdidas, los trabajadores y toda la organización, repiten, una y otra vez, las acciones provocadoras de dolores y de destrucción. Eso es estar en un círculo perverso sin salida.

7. Conclusión

Se termina este trabajo con la convicción que la novela *Mano de obra* entrega conocimientos verdaderos sobre aspectos de la vida organizacional en el Chile actual. A través de la licencia poética la autora de la novela, Diamela Eltit, construye una historia que no es condescendiente con relatos dominantes que exaltan la hegemonía totalizadora, imperecedera y triunfalista del neoliberalismo en la sociedad chilena. La historia, en su trama y personajes, condensa los avatares laborales que vive la enorme mayoría de los trabajadores en el país, avatares que por lo común permanecen ocultos, silenciados o se vierten en eufemismo tecnocráticos que enmascaran la dura realidad de

las experiencias en los lugares de trabajo. Por otra parte, la interpretación socio-analítica ha permitido fortalecer el entendimiento de la novela al traer a la superficie aspectos subyacentes que iluminan poderosamente el texto.

A final de cuentas, la mirada radicalmente crítica que tiene la novela y este estudio, sincroniza con el profundo malestar que en estos días se manifiesta en la sociedad chilena, donde, de manera inusual, miles de ciudadanos salen a las calles a protestar y a combatir al rampante neoliberalismo en Chile. Las protestas y resistencias traen aires de esperanzas emancipadoras que hacen bien al finalizar este texto.

Referencias bibliográficas

- Abarca, N., Majluf, N. y Rodríguez, D. (1998). Identifying Management in Chile. A Behavioral Approach. *International Studies of Management & Organization*, 28 (2), 18-37.
- Acuña, E. (2002a). Contribuciones de la literatura para el estudio de organizaciones. *Estudios de Administración*, 9 (2), 17-68.
- Acuña, E. (2002b). *Cuentos del trabajo en Chile*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Acuña, E. (2007a). Historias de trabajadores chilenos: Símbolos y significados culturales. *Estudios de Administración*, 14 (2), 65-118.
- Acuña, E. (2007b). El trabajo en las organizaciones de hoy y la salud mental. En Riquelme, R. y Quijada, M. (Eds.), *Psiquiatría y Salud Mental* (pp. 879-896). Santiago: Ediciones Sociedad Chilena de Salud Mental.
- Acuña, E. (2008a). A Literary Avenue to the Organization-in-the-Mind of a Chilean Worker. *Journal of Socio-Analysis*, 10, 5-22.
- Acuña, E. (2008c). Flexibilidad laboral: Experiencias de trabajadores chilenos. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades* (pp. 61-77). Santiago: Lom Ediciones.
- Acuña, E. y Pérez, E. (2005). Trayectorias laborales: El tránsito entre el trabajo asalariado y el empleo independiente. Dirección del Trabajo de Chile, *Cuaderno de Investigación*, 23. Santiago, Chile.
- Acuña, E. y Sanfuentes, M. (2011). Institutional Abuse: Caught Between Professional Vocation and System's Efficiency". En L. Gould; A. Lucey and L. Stapley (Eds.), *The Reflective Citizen, Organizational & Social Dynamics* (pp. 111-129). Karnac. London.
- Acuña, E. y Silva, C. (2008b). Malestar en organizaciones chilenas: Historias de trabajadores. *Psiquiatría y Salud Mental*, XXV (1 y 2), 105-119.
- Alexandrov, H. (2009). Experiencing Knowledge: The Vicissitudes of a Research Journey. En S. Clarke and P. Hoggette (Eds.), *Researching Beneath the Surface* (pp. 29-49). London: Karnac.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2007). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2001). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: Sage.

- Alvesson, M. and Sköldbberg, K. (2004). *Reflexive Methodology*. London: Sage.
- Bain, A. (1999). On Socio-Analysis. *Socio-Analysis*, 1 (1), 1-17.
- Benítez, A. (1991). *Chile al ataque*. Santiago: Zig-Zag.
- Boje, D. (2002). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D. (2008) *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational Story and Storytelling: A Critical Review. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (5), 5-26.
- Campos, N. & Costa, K. (2011). *Análisis de Condiciones Laborales en Empresas Chilenas (2000-2010)*. Seminario de Título. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Chapman, J. & Long, S. (2008). Role Contamination: Is the Poison in the Person or the Bottle? *Organization and People: Toxic Leadership*, 15 (3), 40-48.
- Clarke, S. & Hoggett, P. (2009). Researching Beneath the Surface: a Psycho-Social Approach to Research Practice and Method. En S. Clarke & P. Hoggette (Eds.) *Researching Beneath the Surface* (1-26). London: Karnac.
- Contardo, O. (2009). *Siútico, arribismo, abajismo y vida social en Chile*. Santiago: Vergara, Grupo Z.
- Dejous, Ch. (2009). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la justicia se hace banal*. Madrid: Editorial Modus Laborandi, S.L.
- Díaz, E., Ruiz Tagle, J., Aguilar, O. y Frías, P. (1999). Jornada de trabajo en el sector comercio: La experiencia en grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas de mall. *Cuaderno de Investigación*, 12; Departamento de Investigación. Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.
- Eltit D. (2008). *Signos vitales*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Eltit D. (1996). Ciudadanías. *Nomadías*, 1 (1), 25-31.
- Eltit D. (2002). *Mano de obra*. Santiago: Seix Barral.
- Eltit D. (2010). *Impuesto a la carne*. Santiago: Seix Barral.
- Errázuriz, P. & Eltit, D. (2010). *El infarto del alma*. Santiago: Ocho Libros Editores.
- Espinosa, M. & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo. Percepciones de los trabajadores. *Cuaderno de Investigación*, 16; Departamento de Estudio; Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.
- Feliú, M. (1988). *La empresa de la libertad*. Santiago: Zig-Zag.
- Feliú, M. (1994). *Los desafíos de la empresa moderna*. Santiago: Editorial Renacimiento.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). Postmodernidad y teoría crítica de la empresa: Una presentación de los Critical Management Studies. En C. J. Fernández Rodríguez (Ed.), *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 1-24). Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Ferrero, A. (2008). Pienso en la literatura como un campo geológico, siempre dialogante. En D. Eltit, *Signos vitales* (pp. 293-299). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Foladori, H. (2008). Sufrimiento institucional en el conflicto intersubjetivo. En A. Soto (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades* (pp. 191-205). Santiago: Ediciones Lom.
- Gabriel, Y. (1991). Turning Facts into Stories and Stories into Facts: A Hermeneu-

- tic Exploration of Organizational Folklore. *Human Relations*, 44 (8) 857-75.
- Gabriel, Y. (1995). The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*, 16 (3), 477-501.
- Gabriel, Y. (1998). Same Old Stories or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations. En D. Grant, T. Keenoy and C. Oswick (Eds.), *Discourse + Organization* (pp. 84-103). London: Sage.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. New York: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004). The Narrative Veil: Truth and Untruths in Storytelling. En Y. Gabriel (Ed.), *Myths, Stories, and Organizations* (pp. 11-31). New York: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2008) Organizational Miasma, Purification and Cleansing. En Ahlers-Niemann/Beumer; Redding Mersky/Sievers (Hg.) *The Normal Madness in Organizations: Socioanalytic Thoughts and Interventions* (pp. 53-73). EHP Organisation.
- Gabriel, Y. & Griffiths, D. (2004). Stories in Organizational Research. En C. Cassel y G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 114-126). London: Sage Publications.
- Gadamer, H. G. (2006). *Verdad y método II*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Gálvez, Th., Henríquez, H. y Morales, G. (2009). Holding y tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo. *Cuaderno de Investigación*, 36. División de Estudios; Dirección del Trabajo. Santiago, Chile.
- Imas, J. M. (2005). Rational Darkness: Voicing the Unheard in the Modern Management Discourse of Chile. *Administrative Theory and Praxis*, 27 (1), 111-133.
- Jermier J. M. (1985) "When the Sleeper Wakes": A Short History Extending Themes in Radical Organization Theory. *Journal of Management*, 11 (2), 67-80.
- Johansen, O. (2000). *Las modas en administración*. Santiago: Editorial Gestión.
- Kets de Vries, M. (1987). Interpreting Organizational Texts. *Journal of Management Studies* 24 (3), 233-248.
- Klein, M. (1940). Mourning and its Relation to Manic-Depressive States. In *The Writings of Melanie Klein Vol. 1: Love, Guilt and Reparation* (pp. 344-369). London: Hogarth Press.
- Klein, M. (1946). Notes on Some Schizoid Mechanisms. In *The Writings of Melanie Klein Vol. 3: Envy and Gratitude and Others Works* (pp. 1-24). London: Hogarth Press.
- Klein, N. (2007). *The Shock Doctrine*. London: Penguin.
- Knights, D. & Willmott H. (2007). Poder y subjetividad: De la degradación a la dominación en las relaciones sociales. En C. J. Fernández Rodríguez (Ed.) *Vigilar y organizar, Una introducción a los Critical Management Studies* (pp. 27-67). Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Koljatic, M. (1999). *La nueva empresa chilena*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Krantz, J. (2001). Dilemmas of Organizational Change: A System Psychodynamics Perspective. En L. Gould, L. Stapley and M. Stein (Eds.), *The Systems Psychodynamics of Organizations* (pp. 133-56). London: Karnac.

- Larraín, J. (2001). *Identidad chilena*. Santiago: Lom Ediciones.
- Matus, A. (2008). Escritora de avanzada. En D. Eltit, *Signos Vitales* (pp. 286-292). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- McAuley, J. (2004). Hermeneutic Understanding. En C. Cassel y G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 192-202). London: Sage Publications.
- Montero, C. (1990). La evolución del empresariado chileno: ¿Surge un nuevo actor? *Estudios Cieplan*, 30, 91-122.
- Montero, C. (1996). Estrategias de flexibilidad laboral en la empresa chilena: Estudio de casos. *Estudios Cieplan*, 43, 143-181.
- Montero, C. (1997). *La revolución empresarial chilena*. Santiago: Cieplan/Dolmen Ediciones.
- Moulian, T. (1997). *Chile actual. Anatomía de un mito*. Santiago: Lom Ediciones.
- Nef, J. (2003). The Chilean Model. *Latin American Perspectives*, 132 (30), 16-40.
- Ortega, A. & Soto, L. (2011). *Multitiendas: El negocio del siglo XXI*. Santiago: Ediciones Radio de la Universidad de Chile.
- Patient, D., Lawrence, Th. y Maitlis, S. (2003). Understanding Workplace. Envy Through Narrative Fiction. *Organization Studies*, 24 (7), 1015-1044.
- Phillips, N. (1995). Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fictions in the Study of Organizations. *Organization Studies*, 16 (4), 625-649.
- Posadas, C. (2008). Un territorio de zozobra. En D. Eltit, *Signos vitales* (pp. 300-310). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Ramos, C. (2009). *La transformación de la empresa chilena. Una modernización desbalanceada*. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado
- Richard, N. (2010). *Crítica de la memoria (1990-2010)*. Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Ricoeur, P. (2004). *Freud: Una interpretación de la cultura*. México: Siglo XXI Editores.
- Ricoeur, P. (2007). *Hermeneutics & the Human Sciences* (Edited & translated by J.B. Thompson). New York: Cambridge University Press.
- Rodríguez, D., Ríos, E., De Solminihac, E. & Rosene, F. (2005). Human Resource Management in Chile. En M. Elvira & A. Dávila (Eds.), *Managing Human Resources in Latin America: An Agenda for International Leader* (pp. 149-169). Abingdon: Routledge.
- Rodríguez, D., Majluf, N., Abarca, N. & Bassa, I. (1999). Aspectos culturales de la gestión en empresas chilenas. En A. Dávila & N.H. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas* (pp. 225-254). México: Siglo XXI.
- Salazar, G. (2010). *Conversaciones con Carlos Altamirano. Memorias críticas*. Santiago: Editorial Debate.
- Salazar, G. y Pinto, J. (2002). *Historia contemporánea de Chile III. La economía: Mercados, empresarios y trabajadores*. Santiago: Ediciones Lom.
- Sanfuentes, M. (2008). Una mirada actualizada sobre el síndrome de Burnout. *Psiquiatría y Salud Mental*, XXV (1 y 2), 50-66.
- Sievers, B. (1999). Accounting for The Caprices of Madness, Narratives Fiction as a Means of Organizational Transcendence. En Richard A. Goodman (Ed.),

- Modern Organizations and Emerging Conundrums. Exploring the Postindustrial Subculture of the Third Millennium* (pp. 126-142). Lanham: Lexington Books.
- Sievers, B. (2000). Competition as War: Towards a Socio-analysis of War in and Among Corporations. *Socio-Analysis*, 2 (1), 1-27.
- Sievers, B. (2006a). The Psychotic Organization: A Socio-Analytic Perspective. *Ephemera*, 6 (2), 104-120.
- Sievers, B. (2007). It Is New, and It Has to Be Done!: Socio-analytic Thoughts on Betrayal and Cynicism in Organizational Transformation. *Culture & Organization*, 13 (1), 1-21.
- Sievers, B. (2008a). La organización psicótica: Una perspectiva socio-analítica. En R. Carvajal (Ed.), *Gestión crítica alternativa. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo* (pp. 283-308). Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Sievers, B. (2008b). Contra toda razón: Confiando en la confianza. En R. Carvajal (Ed.), *Gestión crítica alternativa. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo* (pp. 309-333). Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Sievers, B. & Redding Mersky, R. (2006b). The Economy of Vengeance: Some Considerations on the Aetiology and Meaning of the Business of Revenge. *Human Relations*, 56 (2), 241-259.
- Soto, A. (2008). *Flexibilidad laboral y Subjetividades*. Santiago: LOM ediciones.
- Stein, H. (2008). Traumatic Change and the Inconsolable Organization. En Ahlers-iemann/Beumer; Redding Mersky/Sievers (Hg.), *The Normal Madness in Organizations: Socio-analytic Thoughts and Interventions* (pp. 74-95). EHP Organisation.
- Stein, H. (2001). *Nothing Personal, Just Business: A Guided Journey into Organizational Darkness*. Westport, CT: Quorum.
- Stein, H. (2004). *Beneath the Crust of Culture*. New York: Editions Rodopi.
- Stein, H. (2009). Death Imagery and the Experience of Organizational Downsizing or, Is Your Name on Schindler's List? En Sievers, Brunning, De Gooijer, Gould & Redding Mersky (Eds.), *Psychoanalytic Studies of Organizations* (pp. 123-151): London: Karnac.
- Stein, M. (2007). Toxicity and the Unconscious Experience of the Body at the Employee-Customer Interface. *Organization Studies*, 28, 1223-1241.
- Thatchenkery, T. J. (2001). Meaning for Meaning: Reading Organizations Using Hermeneutic Philosophy. En R. Westwood & S. Linstead (Eds.), *The Language of Organizations* (pp. 122-131). London: Sage.
- Tironi, E. (1999). *La irrupción de las masas y el malestar de las elites. Chile en el cambio de siglo*. Santiago: Grijalbo.
- Torres, O. (2008). *La violencia de los padres fundadores*. Santiago: Editorial Forja.
- Trend Management* (2010a). *Management Made in Chile*. Número especial Mayo.
- Trend Management* (2010b). *Chile, jaguar al acecho*. Edición especial aniversario, Noviembre.
- Walker, F. (2003). *Derecho de las relaciones laborales*. Santiago: Editorial Universitaria.