



Instituto de Psicología Social

Licenciatura en Psicología

Trabajo Final de Grado

Monografía

*Organización del trabajo y producción de
subjetividad:*

*aportes para estudiar la salud en los
trabajadores del sector comercial.*

Victor Lorenzo

C.I: 2.018.162-0

Tutor: Prof. Luis Leopold

Montevideo, mayo de 2016

Índice

1. Resumen.....	3
2. El estado del arte	4
2.1. La organización del trabajo como productora de subjetividad	9
2.2. La organización científica del trabajo	9
2.3. El fordismo.....	10
2.4. El toyotismo	11
2.5 El papel de la psicología	11
2.5.1. De la psicología industrial a la psicología organizacional	11
2.5.2. La especificación de la producción subjetividad	13
3. Análisis y discusión	15
3.1. Instituciones, organizaciones y grupos.....	15
3.2. La psicología del trabajo y la psicología organizacional	19
4. Reflexiones finales	25
5. Bibliografía referenciada.....	27
6. Bibliografía consultada.....	30

1. Resumen

En la presente monografía se aborda la relación entre la organización del trabajo y la producción de subjetividad, específicamente en el sector comercial de una empresa u organización.

Luego de una intensa búsqueda bibliográfica tanto a nivel regional (particularmente con referencia a Argentina, a Brasil y a Chile) como nacional, se constató la poca producción académica que aborde las relaciones entre dicho sector comercial y los niveles de conflictividad y/o de frustración que pueden llegar a surgir entre las partes (es decir, entre empleados y empleadores).

De la bibliografía revisada se comprobó la escasa producción que logre articular las diferentes concepciones teóricas y experiencias prácticas. A pesar de ello, el principal desafío ha sido intentar apartarnos de esos textos y discursos que escasamente han abordado nuestro tema de estudio. En concreto, se asumió el desafío de producir un trabajo singular a partir del estado del arte sobre la temática, al tiempo que se procuró centrar la atención sobre algunos aspectos o relaciones insuficientemente abordados. Se ofrecerá la contextualización de la organización y el desempeño del rol de la psicología basada en la gestión humana, como fuente de ventaja competitiva para poder comprender la importancia que tiene el quehacer de dicha ciencia sobre el desarrollo personal y su progreso, como vía para desplegar una mayor satisfacción individual y una eficacia profesional que repercutan a nivel grupal.

El texto está organizado en tres apartados: en primer lugar, se describe un estado del arte de la producción que sirve para contextualizar la historia de la organización laboral y los procesos grupales que surgen en ella; posteriormente, se realiza un análisis sobre la intervención de la psicología organizacional en la empresa, y, finalmente, se concluye a modo de síntesis, una breve reflexión sobre el tema.

Palabras claves: subjetividad, organización, trabajo y salud.

2. El estado del arte

Para comenzar, es propicio mencionar que el planteo de esta monografía tiene como objetivo general, establecer la contraposición entre el desarrollo personal y el organizacional, al tiempo que se ofrece una síntesis de la bibliografía que trata los temas en cuestión. A su vez, se buscará identificar los procesos de subjetivación para lograr un abordaje entre la psicología del trabajo y la organizacional. Pasemos a ello.

Es llamativa la extensa bibliografía que se puede relevar sobre técnicas de ventas: (Llamas, 1994; Castro, García y Peral, 2003; De la Parra y Madero, 2003; Mandino, 2003), aspectos motivacionales y laborales (Packard 1973; Más, 2005), así como aspectos inmateriales y materiales, como el dinero, la estabilidad laboral y el desarrollo personal. Asimismo, diversas producciones han sentado las bases para sólidas conceptualizaciones, como *organización* por Schvarstein (1998), *dispositivo* por Pichón Rivière (2000), *subjetividad* por Foucault (2005), *institución* por Martínez García (2005), entre otros. A partir de estas producciones, salvo excepciones destacables como la obra de Schvarstein, no es fácil encontrarse con elaboraciones que articulen la obra de estos autores y los principales conceptos desarrollados. Precisamente, es esta carencia parcial nuestro punto de partida para esta monografía.

Para poder llevar adelante un estudio de las organizaciones resulta imprescindible considerar que dicho estudio debe tener un carácter interdisciplinario, con la intervención de la psicología, de la sociología, de la administración y demás disciplinas afines (Gil Rodríguez y Alcover, 2003). Es por esta razón que las organizaciones nos ofrecen uno de los contextos necesarios para el estudio del comportamiento humano, dada la variedad de sus presentaciones.

Hablar de una organización saludable es tomar en cuenta todas las variables que la componen, en especial la salud emocional y psíquica de sus miembros. La importancia de darle, entonces, un papel central a la salud laboral (siendo el psicólogo laboral uno de sus patrocinadores más directos) radica en que para algunas empresas u organizaciones resulta inoportuno el quehacer de esta disciplina, debido a que la gran mayoría de las veces se coloca al profesional en una dimensión diferente a la de la salud laboral. En psicología, la intervención (individual) tiene como principal objetivo trabajar sobre los aspectos emocionales, como, por ejemplo, la ansiedad y la depresión; además, se trabaja sobre la capacidad personal para sobreponerse a situaciones adversas o manejar los síntomas conductuales y

sociales, así como también la percepción de uno mismo y de su situación actual, entre otros bagajes psíquicos.

Por otra parte, si la pretensión es adentrarse en el terreno de la salud mental en el campo laboral, se debe tener en cuenta que esta acción lleva al relacionamiento con la manera de organizarse y también con el deseo de las personas que componen a una organización, de modo tal que, cuando este deseo aflora en su expresión, el trabajo se transforma en algo positivo y en un medio que estructura la vida de los sujetos. Siguiendo a Ferrari y Cebey (2012), se puede decir que un trabajo es saludable cuando su impacto en la salud de los trabajadores no influye en modo negativo.

A su vez, pocas veces se hace referencia a la salud de las organizaciones como tales para hablar de la salud de los trabajadores. Sin embargo, las personas realizan distinciones sobre las características de una organización, por ejemplo, a la hora de elegir un empleo: se dice que es competitivo frente a la competencia, que es de excelencia por las bondades que su producto ofrece, o que es bien remunerado. En conclusión; una organización saludable se diferencia de un buen empleo.

No parecen suficientes las razones expuestas hasta el momento para justificar el presente trabajo; por eso se ha de resaltar la directa interrelación que tiene la vida laboral con la vida social de los sujetos, para darle así la importancia necesaria que tienen los factores psicosociales que se conforman en y para la organización (Tamayo y Tamayo, 2012). Estos factores son, entre otros: el exceso de responsabilidades en el trabajo; “cuando hay que hacerlo rápido y bien”; cuando hay objetivos comerciales a cumplir por parte de los vendedores (si no se logra, se corre el riesgo de ser despedido); la falta de desarrollo laboral (o sea, de posibilidades de ascenso); el exceso de horas, entre otros. Todas estas condiciones son los pilares para decir cómo la organización del trabajo ejerce influencia en las propias condiciones del sujeto, ya que comprometen al mismo de manera riesgosa, justamente por su naturaleza social: sin su conveniente tratamiento preventivo, inevitablemente, repercutirá en la situación psicológica del individuo. Se está en condiciones de afirmar entonces que los factores riesgosos que nos ofrecen las organizaciones para desempeñar nuestras tareas laborales marcan el camino como estrategias a seguir con el fin de evitarlos.

Pero estos factores psicosociales pueden quedar atrapados en una perspectiva individual. Por ello y como contrapartida, encontramos que la psicología laboral tiene su foco de estudio en los métodos y procesos del y en el trabajo, y no en los déficits disfuncionales individualistas, como vimos anteriormente.

Por lo mismo, cuando tratamos el concepto de *salud mental*, se observa que se lo aborda en relación al hombre como *salud bio-psico-social*. Entonces, cuando abordamos el concepto de salud laboral, incluimos también el de salud psico-socio-laboral, debido a que los procesos organizacionales producen siempre efectos en el ámbito relacional, tanto en la dimensión subjetiva como intersubjetiva de los trabajadores (Ferrari y Cebey, 2012).

Siguiendo los planteos de estas autoras, la finalidad de la psicología en la organización se orienta hacia una intervención que sirva a modo de prevención. Se desprende entonces que la orientación de la prevención es actuar donde hay necesidades y evitar de esta forma los problemas anteriormente descritos: «[...] para permitir que los trabajadores participen activamente en la gestión y en la resolución de los problemas» (Ferrari y Cebey, 2012, p. 97). Además:

Conocer los riesgos, evaluarlos, identificar su incidencia, controlarlos e incrementar la capacidad de los trabajadores de no padecer pasiva o inadvertidamente sus consecuencias, permite promover los procesos psicológicos y mentales para que la actividad se vuelva fuente de bienestar en un ambiente saludable. (Ferrari y Cebey, 2012, p. 100)

Los distintos modos de intervención que tiene la psicología en su rol laboral (por ejemplo, en jornadas de capacitación, de motivación, de relevamiento de la competencia, de la reducción del ausentismo, entre otras), todas ellas a favor del crecimiento laboral, de una manera u otra, suelen dejar al trabajador sujeto a las pautas descritas por aquella práctica. A nuestro entender es posible pensar una intervención psico-organizacional sin la necesidad de dejar a los trabajadores bajo aquellas formas de intervención, es decir, con la libertad de expresión necesaria en la organización y, más específicamente, en su puesto de trabajo para que no sean simples acatadores de pautas y de estrategias a seguir: dándole el valor y lugar necesario a la opinión. Es fundamental entonces, generar en los trabajadores niveles de autonomía y que estén comprometidos con la tarea.

Ahora bien, resulta necesario tener en cuenta que, para realizar cualquier tipo de intervención sobre déficits o disfunciones organizacionales, es importante mantener presente el concepto de *dispositivo*, de modo que oficie como vehiculizador para y hacia la tarea. Remitiéndose a dicho concepto, se puede afirmar que «Los dispositivos que se articularán en el trabajo están referidos a la configuración de nuevos espacios de sujeción, de acuerdo a una nueva tipología del trabajador» (Dasten, 2012, p. 4).

En efecto, la coincidencia con Dasten en cuanto a los nuevos espacios, para nuestro caso espacios laborales, es notoria a nivel teórico, ya que estas participaciones vuelven a transformar al personal en sujetos-sujetados a cualquier

otro tipo de intervención (como ya se ha mencionado). Esta definición remite a pensar que cualquier tipo de intervención en una organización va a ser siempre coercitiva, por más libertad de expresión que pretenda transmitir para el propio crecimiento personal, profesional y organizacional (si es que se lo pretende). Con esto se puede afirmar que toda intervención, en este caso por parte de la psicología laboral, va a ser siempre un dispositivo regulador con la capacidad de moderar conductas espontáneas. El desafío entonces, es como promover intervenciones psicológicas que contribuyan a la posibilidad de expresión de las personas teniendo en cuenta que «[...] Los dispositivos tienen, pues, como componentes líneas de visibilidad, de enunciación, líneas de fuerzas, líneas de subjetivación, líneas de ruptura, de fisura, de fractura que se entrecruzan y se mezclan mientras unas suscitan otras a través de variaciones» (Deleuze, 1990, p. 2).

El planteo pretendido remite a la disposición del vendedor a no sujetarse a aquellas pautas a seguir dictadas por el profesional de la psicología como si fuera la única alternativa posible. Por el contrario, se debe apuntar a una interrelación entre las partes y que a partir de aquellos métodos, los vendedores tengan la posibilidad de alcanzar su máximo potencial en el área comercial. Siguiendo a Deleuze (1990) sobre las líneas de subjetivación que hacen posible a un dispositivo «[...] Ahora bien, de esta línea, en la que un hombre libre puede mandar a otro, se destaca una muy diferente según la cual aquel que manda a hombres libres debe a su vez ser dueño de sí mismo» (1990, p. 2).

Se concibe entonces que por intermedio de la psicología laboral se puede transmitir la innovación y la creatividad del vendedor sin que ambas partes queden atrapadas bajo la esfera de una intervención empobrecedora «[...] Pertenece a ciertos dispositivos y obramos en ellos. La novedad de unos dispositivos respecto de los anteriores es lo que llamamos actualidad. Lo nuevo es lo actual. Lo actual no es lo que somos sino lo que vamos siendo». (Deleuze, 1990, p.3).

Si bien es cierto que toda práctica, cualquiera sea su fin, es productora de subjetividad y formadora de determinadas pautas de conducta, también lo es lo que dice Dasten sobre las tecnologías del yo, ya que afirma que «[...] son el producto de la reflexión sobre el modo de vida, sobre las relaciones de existencia, sobre los modos de regular la propia conducta, de fijarse fines y medios» (2012, p. 5).

Por su parte algunos autores, como por ejemplo Pichón Rivière (2000), exponen acerca de la internalización de la tarea, pero no se aborda el campo de la introspección de ella o, mejor dicho, sobre ella. En cambio, Dasten también sostiene que «[...] la eficacia de un sistema de relaciones laborales puede medirse a partir de su capacidad para regular el entendimiento entre los trabajadores y empleadores

acerca de las condiciones de empleo y trabajo» (2012, p. 6). Pero en la práctica actual esta realidad no se encuentra fácilmente en las empresas, pues en la gran mayoría de ellas el entendimiento entre los empleados y los empleadores pasa a ser un tópico relegado de su verdadera importancia, ya que los vendedores son reducidos casi totalmente a un medio para la concentración del capital. Como ejemplo se puede visualizar a un *callcenter* de ventas, en el que la posibilidad de expresión es casi nula, al estar establecido lo que se tiene que decir y cómo ha de desarrollarse el proceso de venta (por ejemplo, hay un tiempo estipulado para realizar determinada cantidad de llamadas, de forma de lograr los objetivos comerciales impuestos). A su vez la jornada de trabajo es de 6 hs debido a la alta concentración de estrés que la tarea implica. La bibliografía que trata sobre los procedimientos para alcanzar la excelencia en el área comercial no ha logrado resolver que las empresas alcancen en forma sustentable mejores resultados, lo que brinda un campo fértil para el objetivo pretendido en este trabajo.

Según Zangaro, «El capital compra la fuerza de trabajo porque produce plusvalor. La fuerza de trabajo se vende por tiempo y el capital paga por el tiempo de ejercicio de fuerza de trabajo» (2011, p. 4). Si se retoma el ejemplo del *callcenter*, como uno de los posibles, esta definición se aplica perfectamente y nos conduce a la organización del trabajo como productora de subjetividad, con tiempos ya establecidos para el cumplimiento de los objetivos de venta. Es importante mencionar, además, que el trabajador se construye en correspondencia con los valores que la empresa promueve. Para Zangaro, «[...] son las prácticas que los individuos aplican sobre sí mismos. Resultan de la reflexión sobre los modos de vida» (2011, p. 5).

Este encuadre sobre el tema requiere un repaso sobre cómo ha devenido la organización del trabajo y su relación con los trabajadores. Específicamente, se intentará dilucidar si la psicología laboral fue un punto de inflexión para el desarrollo individual, grupal y empresarial en pos de una organización saludable y si se alcanzó una mejora continua como tal, sin dejar de lado a las personas para potenciar cada vez más sus capacidades.

2.1. La organización del trabajo como productora de subjetividad

Tomando estos conceptos por separado y especificando que la *organización* es definida por la Real Academia Española como la «Acción y efecto de organizar, establecer o regular algo» y que, por otro lado, se define *trabajo* como «[...] la acción y el efecto de trabajar: hacer una cosa con método y orden», se puede decir que la organización del trabajo es la manera como se regula el método establecido para el logro de una tarea. Por otra parte, la *producción de subjetividad* es entendida por la Real Academia Española «[...] como lo relativo a la formación del modo de sentir o pensar de cada uno». Se asume entonces que los parámetros que establece toda concepción organizativa del trabajo son, indefectiblemente, productores de subjetividad por su efecto formador.

La historia de la organización del trabajo tiene un capítulo en las llamadas *escuelas de administración*, que pautaron casi todo el siglo XX y las iniciativas generalizadas a partir de fines del mismo siglo.

Según lo expuesto anteriormente, sería conveniente realizar un breve recorrido por la historia de la organización del trabajo para poder analizar más claramente su desarrollo posterior.

2.2. La organización científica del trabajo

F. Taylor (1856-1915) y los métodos de trabajo contemplados por el taylorismo, desarrollados inicialmente en la transición entre los siglos XIX y XX, fueron considerados durante mucho tiempo como *la* organización del trabajo. El taylorismo instaló una forma de organizar la producción que dividía el trabajo en sectores, con una supervisión directa a los trabajadores involucrados en la cadena productiva. La subdivisión de las tareas en esos sectores consistía en otorgarles a los empleados grados de complejidad y la remuneración de los trabajadores dependía de su rendimiento (Álvarez, 2010). Lo que pretendía Taylor explícitamente era bajar los costos de producción y que los salarios fueran lo más bajos posibles. Así, las empresas de la época llegaron a pagar menos dinero por cada pieza que se producía y los obreros fabricaban más deprisa una mayor cantidad de insumos. Es decir, los trabajadores ganaban menos y trabajaban más para que su labor fuera mejor remunerada (eran cada vez más hábiles en su trabajo específico), mientras

que las empresas aumentaban sus ganancias, lo que en realidad significaba un menor poder de compra para ellos.

La organización del trabajo taylorista transformó la industria de la época al aumentar la destreza del obrero a través de la especialización (favorecida por la división de las distintas tareas durante el proceso de producción). Este método era entendido como una combinación de operaciones, como un único procedimiento, planificado para la manufactura de bienes de consumo por diversas unidades interconectadas entre sí; se involucraba de esta forma una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos. Su fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener sobre sí mismo en los tiempos reales de producción, hecho que se lograba al mantenerlo relacionado directamente con la producción en cadena y al delegarle a cada uno una función específica y especializada en las máquinas que al mismo tiempo eran cada vez más desarrolladas (Álvarez, 2010).

No es de extrañar que el movimiento taylorista haya sido paulatinamente rechazado por parte del sector proletario. A este elemento se le suma una creciente crisis económica (debido a la 1era guerra mundial) que se iría transformando en una crisis socio-estructural del mercado de la época, que se vio reformulado y transformando por los procesos de subjetivación reinantes. Estos fueron los principales factores de ese cambio, que dio paso a la era del fordismo.

2.3. El fordismo

El taylorismo fue el prefacio del fordismo, que se concentró en la organización manufacturera y productiva y que dio lugar a una revolución fructuosa, que promovió la especialización y la transformación del esquema industrial: uno de sus ejes principales fue la reducción de los costos (Álvarez, 2010). La diferencia que tiene con el taylorismo es que esta nueva concepción organizacional originada a partir de la propuesta de H. Ford (1863-1947), vista por parte del sector obrero inicialmente como una innovación, justamente no se logró a costa del trabajador, sino que se hizo a través de una estrategia de expansión del mercado: un obrero especializado tenía un mayor estatus que antes. También se puede caracterizar o destacar como elementos centrales del modelo fordista el aumento de la división del trabajo en sectores, además de la existencia de un mayor control de los tiempos del obrero en relación a la ejecución y a la producción, a la reducción de costos por parte de la empresa y al aumento de la circulación de la mercancía. Hubo también un cierto interés, para la producción en serie, en el aumento del poder adquisitivo de los

trabajadores, que fue establecido por políticas entre los obreros organizados en sindicatos y el capitalista.

2.4. El toyotismo

Luego del fordismo, que se estaba agotando por el propio contexto socio histórico, el toyotismo lo desplazó y generó una nueva concepción en y hacia el trabajo. El sistema productivo fordista comienza a diluirse o, más precisamente, a mutar en su concepción tradicional a comienzos de la década del 70 del siglo xx.

Este modelo logró revertir la crisis que se presentaba en la producción fordista a través de la flexibilidad laboral y de la capacitación constante del personal calificado. Presenta como contrapartida, sin embargo, la alta rotación de los roles y de los puestos de trabajo (Álvarez, 2010). Los estímulos sociales eran generados a través del fomento del trabajo en equipo y existía un sistema que revalorizaba la relación entre el tiempo de producción y la circulación de la mercancía. Esto se alcanzó gracias a un menor control del obrero en la cadena productiva y a un aceleramiento de la demanda. Según Wittke (2005), las características principales del toyotismo provienen de los pedidos hechos a la fábrica (o sea, de la demanda), que ponen en marcha la producción.

La eficacia de este método originado en Japón radica en que solo se producía lo que ya estaba vendido: no se almacenaba ni se fabricaba en serie (como en el fordismo). Este es otro punto importante que lo diferencia de las otras etapas, ya que se fabricaba, en bajas cantidades, productos diferenciados y variados, en contraposición al fordismo, que producía masivamente un solo producto. Para esta labor era preciso contar con una clase de trabajador que produjera lo justo y lo necesario según la demanda del mercado.

2.5. El papel de la psicología

2.5.1. De la psicología industrial a la psicología organizacional

Los cambios organizacionales antes descritos fueron los facilitadores de una transformación laboral en favor del trabajador, ya que «[...] las nuevas tecnologías ni crean ni destruyen empleo: lo transforman, dependiendo de la forma en que se usan» (Martínez García, 2005, p. 52).

Esto, por consiguiente, marcó el camino que favoreció el papel de la psicología organizacional, que vino a relevar la psicología industrial (o psicología del trabajo), la

que tenía por objeto de estudio el comportamiento del trabajo y en el trabajo, pero desde una perspectiva individual.

Ya desde la perspectiva de la psicología organizacional: «El comportamiento organizacional como campo de estudio específico se puede definir, en una primera aproximación general, como el estudio sistemático de las conductas y de las actitudes que las personas muestran en las organizaciones» (Gil Rodríguez y Alcover, 2003, p. 53).

Entonces, en lo que respecta a la consideración del individuo inmerso en un grupo, quizá el aspecto más relevante se encuentra en las relaciones entre la emoción y la racionalidad. Por ende, el objeto de estudio de esta producción está centrado en el grupo en su lugar de trabajo y en el conocimiento de la organización, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades o en sus conflictos. Nótese que se introduce el concepto de *conflicto*, puesto que al tener un campo de estudio de mayor envergadura, como es una organización, se lo debe comprender en todas las formas en que se realiza y crea, cuando inevitablemente el conflicto es más propenso a producirse como algo lógico por la interacción y convivencia diaria que el propio trabajo en la organización implica. De esta manera, entonces, se comienza a considerar el concepto de *conflicto* y sus generalidades, aunque ahora desde una perspectiva más actual. Cabe mencionar que este campo de estudio no era tenido en cuenta por la psicología industrial.

Un conflicto es una situación en la que dos o más personas entran en desacuerdo porque sus intereses, sus necesidades, sus deseos o sus valores son incompatibles con los del resto de las personas que se ven involucradas en él:

Así, desde un enfoque psicológico el conflicto se percibe como una disfunción personal, como una previa alteración o enfermedad del individuo que le determina a reaccionar o percibir su entorno relacional de forma alterada, generando conflictos en sus interacciones, por lo que las propuestas de intervención desde este enfoque se constriñen a la terapia, con la finalidad de ayudar al individuo a superar sus percepciones y reacciones conflictivas. (Gómez Funes, 2013, p. 6)

Aquí juegan un papel importante los sentimientos y las emociones, pues la relación entre las partes (la organización y el personal) puede salir reforzada o consolidada, o, también, deteriorada y perjudicada, en función de cómo sea el proceso de resolución y de coexistencia de las tendencias contradictorias en el individuo; esto puede generar angustia y trastornos dentro de la organización. Si seguimos a Gómez Funes (2013), se puede confirmar que el conflicto es generado por una lucha, sobre valores y recursos, cuyo objetivo es obtener los resultados deseados según un determinado ideal (o sentir), sin que importe que la otra parte no esté de acuerdo.

Si el foco de estudio de esta producción son los procesos inter- e intrapersonales dentro de una empresa, es oportuno decir que cuando existe el conflicto es porque se expresa una lucha entre los miembros de una determinada estructura (por ejemplo, en la estructura comercial: rivalidad entre los vendedores por un cliente); esto puede conducir a una división como grupo, al tiempo que las personas se vuelven de alguna manera más independientes y comienzan a percibir que «los otros poseen metas y recursos que les impiden alcanzar [los suyos propios]» (Hocker y Wilmot, citados por Gómez, 2013, p. 7). Un ejemplo de esto es cuando un vendedor cumple con los objetivos y las metas impuestas por la empresa y otro no, lo que puede tornar negativa la situación (incluso aunque sea pasajera por una circunstancia del contexto) de ese otro, pues puede surgir un sentimiento de inferioridad o de incapacidad al verse como una persona no apta para la tarea. Este eje es uno de los puntos disparadores para la comprensión de la producción de subjetividad, ya que esa inhabilidad para obtener resultados inmediatos puede y seguramente debe estar presente por factores que no son inherentes a la capacidad laboral del vendedor.

2.5.2. La especificación de la producción de subjetividad

De forma indirecta, cuando se habla de conflicto, se está abordando intrínsecamente el concepto de *subjetividad*. Si tenemos en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos centrarnos en la comprensión de una organización desde la subjetividad o desde los procesos de subjetivación que la singularizan, ya que la organización está formada por personas que la configuran. Por consiguiente, existe un proceso de retroalimentación y la organización puede llegar a ser concebida como una de las formadoras en la producción de los valores y de la moral. Éstas vinculan los estadios sociales (el trabajo produce estatus) y técnicos en los individuos, y producen ciertos estereotipos de sujetos o, en nuestro caso, de empleados, que se encuentran inmersos en el ineludible proceso de transformación, que los moldea e influye en los afectos y en las formas subjetivas y específicas de relacionarnos como *sujetos*.

Entonces, una de las formas de entender el concepto de subjetividad es pensarlo como la composición de las percepciones, de las sensaciones, de las actitudes, de las aspiraciones y de los sentimientos que impulsan y orientan el actuar de cada uno de nosotros en interacción permanente con la realidad (Foucault, 2005).

Al centrarse en los vendedores y en su contexto laboral, es propicio decir que estos se producen a sí mismos constantemente en directa interrelación con sus pares, cuando se pone en juego cierta multiplicidad de atravesamientos que

inevitablemente se van originando a través de las instituciones y, por ende, de las organizaciones que las conforman (entre otros factores). Se discierne de esta forma, la idea que la subjetividad se construye bajo las múltiples acciones sociales e institucionales. Algunas de estas se formalizan en documentos y otras en formas de ser escuchados y vistos; entendiéndose bajo este encuadre la subjetividad como un «acomodo» interno que los sujetos van construyendo de una forma personal, y que exteriorizan a nivel social en concordancia con su entorno.

Es oportuno destacar aquí la indisoluble relación entre subjetividad e identidad, que se pone de manifiesto frente a nosotros con interrogantes tales como quién soy o quién soy frente al otro. Esta diferenciación entre subjetividad e identidad se explica porque la primera es un proceso constituido por prácticas que tienen un significado cultural, ideológico y social. La identificación, por su lado, se va construyendo sobre la base del reconocimiento de ciertas características compartidas o no con otras personas o grupos, como, por ejemplo, la responsabilidad en igual cargo. Somos nuestra historia, nuestras prácticas y el significado colectivo que estas adquieren en nosotros y que se evidencia al ponerse en un afuera, en las formas de hacer, de hablar y de pensar, es decir, subjetividad (García, 2011).

Todo lo expuesto por Foucault sobre subjetividad es resultado de la incidencia de los mecanismos de normalización en el individuo, con lo cual se hace referencia a la manera que los dispositivos disciplinarios se articulan con el fin de producir un tipo de mentalidad acorde a las condiciones culturales existentes (Deleuze, 1990).

Esta concordancia entre el sujeto y el contexto, naturalmente, no es pasible de ser pensada aisladamente, sino que, por el contrario, tiene su encuadre en las organizaciones y en las instituciones que son la cuna en la que nacen y se desarrollan.

3. Análisis y discusión.

3.1. Instituciones, organizaciones y grupos.

Las diferentes concepciones antes manejadas habilitan al análisis crítico y a una discusión interna con el desafío de lograr integrarlas: los autores referidos hasta aquí en este trabajo lo hacen, aunque solo parcialmente.

Todo este interjuego de emociones, de percepciones y de conductas se da lógicamente en una empresa, cualquiera sea su área de trabajo. Resulta, entonces, interesante para el desarrollo de este punto establecer una diferencia entre lo institucional y lo organizacional, puesto que muchas veces se tiende a confundir los términos por su íntima interrelación. La subjetividad es la génesis de ambos y el pilar para la formación de vendedores y para su necesaria homeostasis.

El concepto de *institución* refiere a un compuesto formado por ideas, por valores y por creencias; son ejemplos de institución, la familia, la vejez, la religión y el Estado, y este último es una forma de organización social y política que actúa casi que coercitivamente y tiene la capacidad de regular la vida en comunidad a través de las leyes y de determinar, de esta forma, el «debido» intercambio (Martínez García, 2005).

Dentro de las instituciones existe una relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente, la que posibilita el proceso de institucionalización. Lo instituido es lo que ya está establecido, lo que ya se está aplicando, mientras que lo instituyente es en analogía de un proceso de gestión que origina el cambio de aquello que ya se instituyó. Generalmente, lo instituyente surge como protesta y como negación de lo instituido, y cuando lo instituyente atraviesa un debido proceso natural de institucionalización se convierte en instituido (Eira, 2002).

Por otra parte, la organización es la concreción material de las instituciones que, a su vez, está construida para la realización de un proyecto concreto que tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades de sus miembros, hecho que le otorga sentido (Martínez García, 2005).

Pero esta satisfacción no es aplicable ni alcanzable mientras el trabajador quede sujeto a los procesos normativos organizacionales, pues muchas veces este no está de acuerdo con las decisiones de los empleadores, como pueden ser algunas políticas de mercadeo, los sistemas de remuneración, las bondades del producto, la burocracia interna para llevar a cabo determinado procedimiento, etc. Cabe destacar que la organización también es una construcción social mediante la cual el sujeto le da un sentido a lo que precisamente percibe (Martínez García, 2005).

Se pueden citar como ejemplos de lo dicho a un geriátrico o un equipo de fútbol, entre otros. La organización se materializa en un establecimiento y no existe más allá de la percepción que de ella tienen los sujetos. En otras palabras, el concepto de vejez se construye por la subjetividad de las personas o de la sociedad en sí misma en su conjunto: ¿qué es ser viejo? Algo similar sucede con el fútbol, que es ese juego y no otro porque así lo inventamos los seres humanos.

Pese a estas diferencias, las instituciones y las organizaciones guardan entre sí cierta relación. En principio, las organizaciones materializan el orden social que establecen las instituciones y ambas comparten el hecho de estar por encima de los individuos, ya que estas los preceden y también los suceden (García Martínez, 2005). Asimismo, son dinámicas en su accionar porque no están cristalizadas, sino que cambian de acuerdo a la sociedad y al momento histórico (Marin y Berrocal, 1999).

Estas definiciones conducen a pensar el concepto de *organización* como un todo, como algo omnipresente y que indudablemente es una unidad social, coordinada y compuesta por dos personas o más. A su vez, funciona con relativa constancia (a pesar del dinamismo que la enmarca) con el fin de alcanzar una meta o una serie de metas comunes a sus objetivos. Según este análisis, las empresas son organizaciones ya institucionalizadas, como también lo son las escuelas, los hospitales y las iglesias. Estas organizaciones son construidas por cada uno de los miembros inmersos en determinada sociedad y estructura, con la representación que cada uno de nosotros tiene del hombre. Este último es un atributo que se forma a través de valores y de metas que orientan nuestra acción más allá de los métodos de regulación o de formación que puedan llegar a utilizarse, debido a que la imagen del ser humano es una imagen que proviene del conjunto de determinadas ideas y prácticas. O sea, que lo que hace al ser humano es la subjetividad humana, entendiendo dicha subjetividad como formas de pensar, de hacer y de sentir (son forjadoras de conductas sociales y al mismo tiempo son las que se juzgan a sí mismas) que se van construyendo constantemente en diferentes momentos de nuestra naturaleza (Percia, 1998). O, en nuestro caso, en diferentes momentos de la historia de la organización.

Por esta razón, se considera que la producción de dicha subjetividad significa la formación de deseos, prohibiciones, valores, normas y todo lo que hace al individuo adaptado e inmerso en una sociedad, al tiempo que una empresa va constituyendo las condiciones concretas de su existencia. Simultáneamente, son estas experiencias concretas, es decir, las acciones y las prácticas que llevamos a cabo, las que determinan la subjetividad y las que nos hacen pensarlas en términos de

procesos de subjetivación. De esto surge la idea de varias subjetividades y de varias lógicas de sentido, lo que implica, a su vez, una toma de posición de sí con respecto a los otros. Esto es claramente observable y aplicable a las personas que conforman un grupo de trabajo.

Pero para poder ser, cualquier tipo de organización o de empresa debe pasar, como se ha mencionado, por el inevitable proceso de institucionalización que determina su construcción. Dicha construcción (este punto resulta muy importante y paradójico con relación al propósito de este trabajo) se forja entre relaciones de posiciones y no entre relaciones de personas, al punto tal que se puede prescindir de las personas que la contextualizan sin que cambie el objetivo de la organización (Eira, 2002).

Esta es una de las causas por las cuales el vendedor puede llegar a sentir cierta inestabilidad e inseguridad hacia la tarea y hacia la organización; esto es justamente lo que se debe evitar, puesto que si el empleado sorteó con éxito todas las pruebas psicotécnicas y de entrevista personal para poder ingresar al empleo, no deberían desvincularlo por las propias actitudes y aptitudes que lo hicieron ingresar al puesto, que se ven truncadas en su florecimiento. Es en ese incumplimiento de los objetivos comerciales cuando el rol del psicólogo laboral tiene un papel preponderante al ayudarlos a explotar todo su potencial, trabajando tanto en sus fortalezas como en sus debilidades, que inciden en el incumplimiento de los objetivos comerciales y en el grupo que conforma. Esto puede ser hecho de manera individual o grupal al crear un espacio dentro de la empresa que funcione como terapia organizacional; este espacio en la actualidad es inexistente, salvo en las capacitaciones de ventas.

Aunque sea evidente decir que las organizaciones se constituyen gracias a las personas, es importante resaltar que su conformación y formación dependen de los grupos que cumplen diferentes papeles a partir de los mecanismos de adjudicación y de asunción de roles (impuestos o no), donde se incluye cierta racionalidad en su funcionamiento. La adjudicación de roles crea puestos de trabajo, entre los que se destacan el personal de administración, el personal que integra el sector comercial y también el personal que supervisa las actividades de otros; son estos últimos los responsables de que las organizaciones alcancen sus metas. En este marco se puede ver lo que es el trabajo en grupo gracias a la interconexión de las diferentes áreas, con lo que, al hablar de grupo, remitimos inevitablemente a Pichón Rivière (2000). Él es quien refiere a varias conceptualizaciones de grupo, dentro de las que desarrolla el *ECRO* (Esquema Conceptual Referencial Operativo): «Este ECRO está orientado hacia el aprendizaje y la tarea, y permite además una comprensión de las relaciones sociales y de la organización en sí misma como así también del individuo

inserto en un sistema» (Pichón Rivière, 2000, p. 92); aquí se consideran los posibles problemas de adaptación a la tarea (podemos realizar una analogía con el conflicto antes mencionado). Además, «Como instrumento permite una planificación del abordaje u objeto de conocimiento, el que previamente ha sido definido como hombre en situación, en su interacción con el medio» (Pichón Rivière, 2000, p. 92).

Siguiendo fines prácticos, entendemos el grupo como centrado en la tarea, pues solo desde esta perspectiva se lo puede considerar como algo operativo. Podríamos hacer una analogía, entonces, con el departamento de ventas de una empresa (equipo de venta).

Esta formulación es fundamental debido a que el grupo refiere a determinadas situaciones que se encuentran entre lo individual y lo social (ya que la venta es un intercambio social). Por eso mismo se puede decir que el grupo es un entramado por el que pasan múltiples tensiones y afectos, entre otras situaciones, que son producidas por la propia interrelación de quienes lo forman, lo que genera, de esta manera y como diría Pichón Rivière (2000), diferentes clases de grupos, como, por ejemplo, grupo de aprendizaje académico (por la posición que existe entre alguien que «sabe» y sus alumnos), grupo familiar (por su interjuego de roles), grupo de referencia y grupo de pertenencia. Son estos dos últimos grupos los que interesan particularmente aquí, pues un grupo cambia su actitud hacia los otros y puede tomarse a sí mismo como marco de referencia al comparar sus propias situaciones internas con lo que pasa en su entorno, debido a que la situación grupal está conformada por las personas, que están ligadas entre sí por constantes de tiempo y de espacio (el cara a cara). A su vez, dichas personas se articulan por su mutua representación interna y generan un vínculo (o no) pero en caso que suceda, cuando se unen, se producen ligazones, que es lo que permite cierta cohesión. De aquí se desprende casi que naturalmente el concepto de *vínculo*.

Según Pichón Rivière, se puede definir *vínculo* «[...] como una relación particular con un objeto, la cual forma una *pattern*, una pauta de conducta que tiende a repetirse automáticamente, tanto en la relación interna como en la relación externa del objeto [...]» (2000, p. 193). Esto no es otra cosa más que un tipo de conocimiento que también funciona con un criterio operacional y que, como instrumento de trabajo, sirve para la potencialización de la organización. Esta potencialización del vínculo (y de la organización) se hace con y desde la persona, que es la que, en cierta medida, da la posibilidad de reconocer a quien tengo en frente: sería una forma de dilucidar qué es lo que le pasa.

Debido a todo lo expuesto es oportuno, para el bienestar laboral, realizar un reconocimiento de los procesos que se dan en las instituciones o de las empresas

con fines de lucro y que tienen sus propios procesos grupales, ya que tener esto en cuenta significa tomar en consideración el cruce de múltiples elementos.

Como señalan algunos autores (Mintzberg, 1991; Schvarstein, 1998; Marin y Berroca, 1999; García Saiz, 2003), se pueden describir cuatro tipos de dimensiones principales en estos procesos grupales. De todos estos autores es de resaltar que Mintzberg se destaca por su atención a las cuatro dimensiones a la hora de considerar la estructuración de las organizaciones.

Haciendo referencia a cada una de las dimensiones, la primera es la *verticalidad*, que alude a la historia personal del sujeto:

[...] la introducción de nuevos intereses no debe entenderse como un abandono de los campos de actividad anteriores, sino como una ampliación del abanico de los existentes. Así el desarrollo de nuevas teorías o tecnologías no tienen por qué invalidar los resultados obtenidos anteriormente. (Marin y Berrocal, 1999, p. 40)

La segunda es la *horizontalidad*, que refiere a la organización temporal de cada estructura grupal: «Las distintas áreas de actividad que la integran no son independientes unas de otras sino que forman un continuo, una cadena de eslabones unidos entre sí, a los que se van añadiendo a medida que van apareciendo nuevos problemas» (Marin y Berrocal, 1999, p. 39). La tercera, la *transversalidad*, pretende complementar el devenir de la verticalidad y de la horizontalidad, pues indica el grado en que se articulan estas dos dimensiones (Schvarstein 1998). La cuarta, la *formalización*, es el grado en que las normas están por escrito en la organización y es llamada por García Saiz (2003) *formalización del comportamiento*. Una dimensión importante que se puede añadir es la *descentralización*, que hace referencia a la toma de decisión y a la distribución de los niveles jerárquicos dentro de la organización (Mintzberg 1991). Estas nociones abren el camino hacia un pensamiento integrador y permiten adentrarse en los distintos recorridos que implican, a su vez, diferentes reflexiones para el trabajo del psicólogo.

3.2. La psicología del trabajo y la psicología organizacional.

Se parte de la base que es necesario tener en cuenta uno de los aspectos de mayor relevancia de la psicología organizacional y que tiene que ver con los distintos tipos de estructuras organizativas que hacen a la tarea del vendedor, ya sea para el trabajo en forma individual (que nunca es así) o colectiva. Para Mintzberg (1991), la estructura implica la forma de dividir y de repartir las tareas y los mecanismos de coordinación que ellas mismas implican.

A partir de estas estructuras puede afirmarse que, aunque haya una estrecha relación entre la psicología del trabajo y la de las organizaciones, también existen algunas diferencias. Considerando las variadas definiciones de ambas, la conclusión a la que se llega es que, por su parte, la psicología del trabajo se preocupa de la actividad concreta de cada trabajador y por el tipo de tareas que tiene, como ser los horarios, la carga de trabajo y el error. Esto tiene su correlato en la psicología industrial y también en la era taylorista. Por otro lado, la psicología de las organizaciones tiene un enfoque más amplio y va más allá del trabajador, es decir, examina la organización en la que está inmerso el trabajador y la relación que mantiene con ella (Gil Rodríguez y Alcover, 2003). Ambas perspectivas aparecen divididas en la mayoría los estudios académicos. Por nuestra parte, en esta producción, pretendemos enmarcarlas como complementarias, para poder entender la conducta de los trabajadores en su puesto de trabajo y para facilitar así la tarea de la psicología laboral en relación a su objeto de estudio, que es la mejora continua de la organización (sobre todo de la salud de su personal).

Estas formas de pensar la intervención organizacional se afianzan recién hacia finales del siglo XX y principios siglo XXI, aunque no es en la mayoría de las empresas. Son maneras de proceder muy importantes, pues implican tener en cuenta los problemas prácticos de la vida cotidiana y la existencia de una lógica de encuentros dentro del ambiente laboral. Si bien es cierta y notoria la evolución que ha tenido la psicología del trabajo por un lado y la psicología de las organizaciones por otro, también es cierto que queda mucho camino por recorrer para su interconexión.

Según lo que hasta el momento hemos expuesto, podemos decir que el estudio de la psicología del trabajo y el de la de las organizaciones (o, por llamarla de otra manera, de la psicología organizacional) tiene como figura principal para su análisis al psicólogo, pues es este el encargado especial de comprender el comportamiento humano en el ámbito laboral, tanto a nivel individual, grupal como organizacional. Contribuye de esta manera al logro de los objetivos de las empresas mediante la aplicación y creación de procesos orientados a desarrollar ventajas competitivas a través y por intermedio de las personas. Una de sus funciones es identificar comportamientos y actitudes, así como otros atributos, como ser los procesos humanos que pueden promoverse y mejorarse para desarrollar estrategias que favorezcan el desempeño individual y grupal. Así, el psicólogo organizacional es el responsable de administrar y de desarrollar planes de crecimiento para los empleados desde una perspectiva integradora, en la que intervengan los procesos para mejorar actitudes y para generar motivación y satisfacción en las personas,

además de desarrollar y de aplicar estrategias de evaluación del desempeño en el contexto del trabajo. También tiene por objetivo describir, explicar y predecir ciertas conductas no deseadas (o que no sean acordes a los ideales de la organización-empresa) por parte de los vendedores. Esta línea de pensamiento conduce a considerar que la única finalidad de la psicología laboral es la de mejorar el rendimiento y la productividad, además de potenciar el desarrollo personal y grupal junto con la calidad de vida de los empleados en el trabajo.

La psicología de las organizaciones intenta especificar diferentes aspectos de la organización y de sus miembros, así como también identificar su estructura, su clima, su cultura, sus sistemas sociales y sus procesos internos, ya que cada organización es diferente de las demás. Para lograrlo es necesario que el psicólogo forme parte del equipo de trabajo y que no sea un profesional terciarizado por un determinado período de tiempo, pues, si ocurre, no se genera el preciso sentimiento de pertenencia hacia la empresa y hacia todo el grupo que forma la parte comercial; además, se corre el riesgo de poner en peligro el clima laboral: el psicólogo puede ser visto por el equipo como un agente externo que se hace presente como un herramienta reguladora.

El ejemplo del psicólogo contratado por una terciarizadora nos inspira a reflexionar sobre las sociedades disciplinarias descritas por Foucault (2005), en las que se genera una voluntad disciplinaria que tiene su centro de poder en la multiplicación de la mirada. Este poder, para su propia existencia, muchas veces necesita ver sin ser visto. Las organizaciones (o las empresas) pasan entonces a convertirse en máquinas de observación; esto puede ser constatado y ejemplificado con las organizaciones multinacionales, donde todo es monitoreado, filmado y grabado; esta realidad no nos es ajena, pues esto ocurre, incluso, en una empresa pymes de nuestro país. El concepto y el espíritu de esto es que el control se vuelva invisible, con la finalidad de hacer todo visible para los accionistas o los directores de la empresa: de esta forma, ¿qué tipo de *identidad* se pretende generar con ese sistema de trabajo?, ¿uno que sea acorde a las costumbres de las personas mientras sabe que lo están monitoreando? Esto no parece viable, ya que el objetivo es tener un mayor control sobre los empleados para, según ese método (al entender de esta producción erróneo), ser una organización más eficiente y eficaz lucrativamente frente a la competencia que ofrece el mercado.

Que esto aún siga sucediendo arraiga más en nuestro subconsciente colectivo los obsoletos mecanismos que funcionaban a principios y durante gran parte del siglo pasado: siguen funcionando a nivel empresarial casi que naturalmente, como si fuera una especie de sugestión y contagio social. Todo esto forma parte del clima

laboral dentro de la empresa y si dicho clima laboral no es óptimo, se genera una involución del trabajo, sobre todo, de los telemarketers, de los trabajadores semiformales, de los de nuestro sistema actual de salud, de los vendedores de campo (el cara a cara), entre otros, pues estos son algunos de los empleos con mayor concentración de estrés.

Considerar estos contextos como un requisito para el desarrollo de la psicología organizacional contemporánea permite sostener que, si no existe un buen clima organizacional (con otro componente esencial, como el proceso de sociabilización del conocimiento), sería muy difícil que el comportamiento de los empleados sea efectivo, ya que esta especie de panóptico genera cierto malestar debido a que el «yo veo» sustituyó o está sustituyendo paulatina pero definitivamente al «yo comprendo»: en este contexto es imposible pensar en un desarrollo organizacional integral. Aquí encontramos otro campo fértil para la intervención psicológica.

Trabajar sobre la tolerancia a la frustración y sobre los mecanismos de control reguladores a través de la psicología laboral nos proyecta hacia el clima laboral como expresión de crecimiento personal, grupal y organizacional. Si parafraseamos algunas de las tantas definiciones de *clima*, podemos decir que este es el ambiente donde se reflejan las facilidades que le permiten a la persona alcanzar su punto de equilibrio, al tiempo que aumenta su rendimiento, o, en caso de no alcanzar dicho punto, superar las dificultades (que pueden llegar a disminuir su desempeño) con las que se encuentra un trabajador. Por otra parte, también podemos decir que es la sensación y la representación que tienen los trabajadores de cuáles son las dificultades que existen en una organización y de la influencia que sobre ellos ejercen las estructuras organizativas, que actúan como facilitadoras o como entorpecedoras de los objetivos y de su calidad dentro de la organización.

Un clima organizacional acorde a las circunstancias permite proyectar un incremento en la productividad y conducir la gestión de cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo, puesto que en ello recae la supervivencia de las empresas y de la salud de sus trabajadores. Por tanto, para entender el clima de una organización empresarial, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que en ella se desarrollan, hecho que no pasa en algunos empleos o «puestos» de venta por su alto nivel de rotación del personal.

Según Segredo Pérez (2013), actualmente para las empresas el concepto de clima organizacional es de relevancia, ya que de esta conceptualización teórica se desprende la mejora continua del ambiente donde se trabaja. Por esta razón, se reconoce que es un factor clave para su desarrollo.

El presente análisis trata de realizar una breve aproximación conceptual y crítica al tema, que permitirá darle la importancia necesaria en la gestión de cambio para las empresas. Dichas gestiones de cambio no pueden ser concebidas si no se toman en cuenta las creencias, las costumbres y las prácticas institucionales que ejercen influencia sobre el personal, ya que son las que permiten esclarecer las causas de la satisfacción en el trabajo o su incidencia en los cambios organizacionales.

Siguiendo a Segredo Pérez (2013) resulta necesario decir que la organización entiende a la sociedad como un sistema de mayor amplitud siendo este sistema, un sistema abierto favoreciendo la permeabilidad de enlaces con y hacia la organización en un medio ambiente que la influye incesantemente y que, a su vez, casi paradójicamente la limita, le pone condiciones transformándola dentro del entorno con el que interacciona continuamente.

Se puede afirmar entonces, que «la calidad de vida laboral de una organización está medida por el entorno y por el ambiente» (2013, p. 2). Los atravesamientos para mejorarla se fundan en tareas sistemáticas que llevan a cabo los encargados de las organizaciones con el propósito de brindarle a los trabajadores una oportunidad para optimizar su rendimiento y de perfeccionarse, con lo que mejoran de esta manera, consciente e inconscientemente, su estado anímico, generando el pretendido clima laboral favorable; esto contribuye directamente al bienestar de la institución, donde se destaca la importancia del hombre en su función de trabajo.

Coincidiendo con Segredo Perez (2013) la realización de un diagnóstico prematuro del clima laboral le brindará al psicólogo laboral datos necesarios y precisos para reconocer y comprobar las situaciones que comprometen a la organización en su comportamiento permitiendo de esta manera desplegar y expandir planes de mejoramiento hacia todas la personas que forman parte de la organización y que tienen como objetivo fundamental los cambios de actitudes y de conductas en las personas, con el propósito de realzar los variados compases motivacionales y su correlativo rendimiento profesional.

Un elemento significativo que interesa resaltar para alcanzar la mejora del clima laboral es tener en cuenta el conjunto de sensaciones, de pensamientos y de apreciaciones que son influidas por los factores internos (empresa) y externos (sociedad) de todos y sobre todos los miembros de la organización. Es decir, cómo se ejercen las acciones dentro del sistema organizacional para lograr los objetivos planteados por la institución. Los factores y la estructura del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros que la componen. Este clima induce a ciertos comportamientos en las personas, que

a su vez inciden en el funcionamiento de la organización y del mismo clima, actuando en forma sistemática (Segredo Pérez 2013)

En los estudios de clima organizacional se pueden identificar tres enfoques que están interconectados: el enfoque estructuralista, que lo define «[...] como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman» (Segredo Pérez, 2013, p. 3); el enfoque subjetivo, que refiere a «[...] la opinión que el trabajador se forma de la organización» (Segredo Pérez, 2013, p. 3), y por último el enfoque de síntesis, que trata de «[...] la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo» (Segredo Pérez, 2013, p. 3). El clima, entonces, es el efecto subjetivo que se percibe del sistema y de otros factores, como los ambientales, las actividades, las creencias y valores de las personas que trabajan en una organización dada.

4. Reflexiones finales.

Con respecto al futuro de las organizaciones y más específicamente al de los puestos de trabajo a nivel comercial, es muy difícil hacer predicciones, más aún si se tiene en cuenta que ese futuro está marcado por la dinámica del cambio constante.

La vida laboral está íntimamente relacionada con el resto de los aspectos de la vida cotidiana de los individuos, por eso y de esta forma consideramos que una innovación a tener en cuenta dentro de las organizaciones empresariales es reparar en el tiempo libre de los trabajadores (o de los empleados): se les debe ofrecer actividades extras, como cursos, espacios de recreación para ellos y para sus familiares, además de tener presente la salud de todos los integrantes de sus familias.

Diversa es la bibliografía que puede encontrarse sobre salud laboral y sobre la motivación del y hacia el empleado: la pretensión de este trabajo no fue tratar sobre ellas ni mucho menos generar la panacea de una nueva forma de participación en las organizaciones. Según el desarrollo expuesto, se pretendió plasmar que en las formas de organización del trabajo tienen que intervenir todas aquellas circunstancias que traten de mejorar sus condiciones y de fomentar, en mayor medida, la comunicación y la implicación. Esto es imprescindible para conseguir que se facilite la autonomía, el desarrollo y la satisfacción en su función como parte del departamento comercial, sin olvidar que la empresa se distingue por los empleados que la integran y que la componen, que al mismo tiempo se convierten en garantía del éxito corporativo.

Pero la motivación no es suficiente, hace falta algo más, como generar compromiso, adhesión, autodisciplina y deseo. Pero ¿cómo se logra esto? Consideramos que desde la toma de conciencia de los responsables organizacionales, quienes también son seres humanos y deben generar espacios de trabajo polifuncionales dentro de la empresa, como, por ejemplo para la recreación del vendedor (una pausa activa) para despejarse y para salir de la negativa de la venta. Esto es aplicable al trabajo dentro de un callcenter o también a aquellos que ejercen el arte de la venta en otro campo, como puede ser el puerta a puerta o a nivel corporativo.

No basta solo con ajustar a la persona en su puesto de trabajo por intermedio de selección y formación de personal, sino que hace falta adaptar el trabajo a las características de los individuos, en relación, por ejemplo, con el cumplimiento de los objetivos y con el ambiente físico-laboral (temperatura, luminosidad, ruido, etc.). De

esta forma se enriquecen las tareas, pues se trata de hacer un reagrupamiento horizontal y vertical (conceptos antes expuestos). Es decir, incorporar un conjunto mayor de actividades que introduzcan variedad y para lograr que estas tengan mayor contenido al dotar al trabajo de un mayor significado.

Se debe buscar que las personas puedan distinguir lo que es un empleo de lo que es un trabajo. Enriquecer un puesto implica hacerlo más complejo e interesante, de manera que el trabajador pueda desarrollar sus capacidades personales, profesionales y sociales, al tiempo que aporta responsabilidad y conocimiento de los resultados, lo que requiere que la organización modifique su esquema de comunicación. Se trata de un cambio que debe ser precedido por una modificación de los principios organizativos obsoletos, ya que, sin ello, el enriquecimiento de las tareas no sería posible y el intento de implantarlo o implementarlo sólo generaría frustración.

Hay que pensar en un reajuste conceptual, cuya mayor utilidad se obtiene como parte de un proceso en el que la mejora introducida se verá pronto desbordada por la necesidad de profundizar en el desarrollo organizativo, lo que daría lugar a transformaciones más profundas e iniciativas para modificar la forma de trabajar. Esta propuesta está dirigida a complementar el enriquecimiento de las tareas con la comunicación y la fomentación de las relaciones sociales, que son características del trabajo en grupo. Por esta razón, es recomendable el paso hacia el trabajo en grupo para favorecer la implicación, de modo que, a través de la motivación e interacción que se crea entre los integrantes, sea posible poner en juego recursos productivos complementarios que permitan aprovechar las posibilidades de los cambios socioculturales, tecnológicos y de consumo, con lo que se logra optimizar de forma continua el funcionamiento de la organización. En este sentido, si el objetivo del departamento comercial se alcanza o no es una responsabilidad colectiva: el grupo es responsable del logro de sus objetivos; lo que conduce a afirmar que la psicología laboral marcó un punto de inflexión para el desarrollo y concomitante progreso de las organizaciones y de las personas que la integran.

5. Bibliografía referenciada.

- Álvarez, A. B. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. Disponible en: <<http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2955>>.
- Dasten, J. V. (2012). «Dispositivos de disciplinamiento en el trabajo. Relaciones laborales y subjetividad (es) en Chile». *Sí Somos Americanos*, 12(2), pp. 109-131. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-09482012000200005&script=sci_arttext>.
- De Castro, E. C. D., García, A. N. y Peral, B. P. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. ESIC Editorial.
- Deleuze, G. (1990). ¿Qué es un dispositivo? En *Michel Foucault, filósofo*, pp. 155-163. Disponible en: <http://www.imagenesdelsur.tv/sites/default/files/Qu%C3%A9-es-un-dispositivo_Deleuze.pdf>.
- De la Parra, E., y Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y negociación*. Panorama Editorial. Disponible en: <[https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=HGpXazBqgh0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=De+la+Parra,+E.,+y+Madero,+M.+\(2003\).+Estrategias+de+ventas+y+negociaci%C3%B3n.+Panorama+Editorial&ots=70fsSGo0XJ&sig=1OTZVhgAJ2lp40okdKBdekuKwjM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=HGpXazBqgh0C&oi=fnd&pg=PA11&dq=De+la+Parra,+E.,+y+Madero,+M.+(2003).+Estrategias+de+ventas+y+negociaci%C3%B3n.+Panorama+Editorial&ots=70fsSGo0XJ&sig=1OTZVhgAJ2lp40okdKBdekuKwjM#v=onepage&q&f=false)>.
- Eira, G. (2002). Familia nuevas perspectivas. En: Fernández Romar, J. E. y Protesoni, A. L. (Comps.) *Psicología social: subjetividad y procesos sociales*. Montevideo: Tradinco.
- Ferrari, L. E. y Cebey, M. C. (2012). «La psicología del trabajo: entre la salud de las organizaciones y la de los trabajadores. Una aproximación a la formación y prácticas del psicólogo del trabajo». *Quaderns de Psicologia. International Journal of Psychology*, 14(1), pp. 93-103. Disponible en: <<http://www.raco.cat/index.php/QuadernsPsicologia/article/viewArticle/254309/0>>.
- Foucault, M. (2005). *La hermenéutica del sujeto*. Ediciones Akal. Disponible en: <[https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=LchtmFBo7JkC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Foucault,+M.+\(2005\).+La+hermen%C3%A9utica+del+&ots=_doCJWY8W9&sig=2iHsel3OPzDWhjgrYKLVALWurGI#v=onepage&q=Foucault%2C%20M.%20\(2005\).%20La%20hermen%C3%A9utica%20del&f=false](https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=LchtmFBo7JkC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Foucault,+M.+(2005).+La+hermen%C3%A9utica+del+&ots=_doCJWY8W9&sig=2iHsel3OPzDWhjgrYKLVALWurGI#v=onepage&q=Foucault%2C%20M.%20(2005).%20La%20hermen%C3%A9utica%20del&f=false)>.
- García Álvarez, C. M. y Carvajal Marin, L. M. (2007). «Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial».

- Universitas Psychologica*, 6(1), pp. 49-58. Disponible en: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S165792672007000100006&script=sci_arttext>.
- García, M. E. L. (2011). «Producción y expresión de la subjetividad en la juventud contemporánea». *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, 27(27). Disponible en: <<https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/1053/951>>.
- García Saiz, M. (2003). El diseño de las organizaciones. En: Gil Rodríguez, F. y María Alcover, C. *Introducción a la psicología de las organizaciones* Madrid: Editorial Alianza.
- Gil Rodríguez, F. y Alcover, C. M. (2003). El estudio psicosocial de las organizaciones en: *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Editorial Alianza.
- Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía. Disponible en: <<http://dspace.unia.es/handle/10334/2558>>.
- Llamas, J. M. (1994). Estructura científica de la venta: técnicas profesionales de ventas. Editorial Limusa. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gzx5nhwgPewC&oi=fnd&pg=PA6&dq=tecnicas+de+ventas&ots=i93m_d6_DN&sig=MdT2SNw3pxXoBW3d9gc36k2Ss08#v=onepage&q=tecnicas%20de%20ventas&f=false>.
- Mandino, O. (2003). *El vendedor más grande del mundo*. De bolsillo. Disponible en: <http://bolivia.onethor.tv/EI_vendedor_mas.pdf>.
- Martínez García, B. (2005) Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad. En: Schvarstein, L. y Lepold, L. (Comps.) *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.
- Marín, S. P. y Berrocal, F. B. (1999). «La psicología del trabajo y la formación en la empresa». *Revista Complutense de Educación*, 10(1), p. 37. Disponible en: <<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120037A/17201>>.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Disponible en: <<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>>.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de los Santos..
- Packard, V. (1973). *Las formas ocultas de la propaganda*. Editorial Sudamericana.

- Disponible en:
<http://www.luisemiliorecabarren.cl/files/recursos/las_formas_ocultas_1.pdf>.
- Pichón Rivière, E. (2000). *Diccionario de términos y conceptos de psicología y psicología social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización». *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), pp. 385-393. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext>.
- Tamayo, D. R. M. y Tamayo, L. C. (2012). La intervención psico-organizacional en la empresa. Una reflexión epistemológica, teórica, metodológica y práctica. *Contribuciones a la Economía*, pp. 1-7. Disponible en: <<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/La%20intervencion%20psicoorganizacional%20en%20la%20empresa.pdf>>.
- Wittke, T (2005). La empresa: nuevos modos de subjetivación en la organización del trabajo en: *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós. Schvarstein, L. y Lepold, L. (Comps.) (2005).
- Zangaro, M. (2011). *Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno*. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1514-68712011000100010&script=sci_arttext>.
- Zangaro, M. B. y Wehle, B. I. (2007). *De la motivación a la implicación: la subjetividad comprometida en el trabajo*. En la XIV Jornada de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Buenos Aires: Facultad de Psicología (Universidad de Buenos Aires). Disponible en: <<http://www.aacademica.org/000-073/242.pdf>>.

6. Bibliografía consultada.

- Bleichmar, S. (1999). «Entre la producción de subjetividad y la constitución del psiquismo». *Revista Ateneo Psicoanalítico Subjetividad y Propuestas Identificadorias*. Disponible en: <<http://malestaresenlainfancia.com/infancia/images/biblioteca/entresubjetividadyproduccion.pdf>>.
- Blum, G., Lozzia, G., Abal, F., Picón Janeiro, J. y Attorresi, H. (2009). Factores de personalidad predictores de la disposición para la venta: Un estudio exploratorio con postulantes laborales. *Anuario de investigaciones*, 16, 117-125. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185116862009000100011&script=sci_arttext>.
- Calderón, J. Á. (2009). «Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26(2), pp. 91-119. Disponible en: <<http://search.proquest.com/openview/e3c9d16bb8331af871caecc503d9cae/1?pq-origsite=gscholar>>.
- Cantisano, G. T., Domínguez, J. F. M. y Descals, F. P. (2005). «El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo». *Apuntes de Psicología*, 23(1), pp. 53-70. Disponible en: <[https://scholar.google.com.uy/scholar?hl=es&q=el+cumplimiento+del+contrato+psicologico+y+su+relacion+con+la+cultura+organizacional+para+nuevos+y+veteranos&btnG=&lr=\)](https://scholar.google.com.uy/scholar?hl=es&q=el+cumplimiento+del+contrato+psicologico+y+su+relacion+con+la+cultura+organizacional+para+nuevos+y+veteranos&btnG=&lr=))>.
- Díaz, E. M., Guevara, R. C. y Lizana, J. L. (2008). «Trabajo informal: motivos, bienestar subjetivo, salud, y felicidad en vendedores ambulantes». *Psicología en Estudio*, 13(4), pp. 693-701. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v13n4/v13n4a07>>.
- Forteza, J. A. (1985). «La psicología comercial: áreas y problemas». *Estudios sobre Consumo*, (5), pp. 13-24. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3168795>>
- González, P. A. y Martínez, P. A. (2011). «Por una arqueología menor: de la producción de discursos a la producción de subjetividad». *ArqueoGazte, Revista*

- de *Arqueología*, (1), pp. 21-36. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3788020>>
- Gourville, J. T. (2006). «Vendedores ansiosos, compradores impasibles». *Harvard Business Review*, 84(6), pp. 98-107. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2017249>>.
- Leff, E. y Elizalde, A. (2010). «Sujeto, subjetividad, identidad y sustentabilidad». *Polis (Santiago)*, 9(27), pp. 7-12. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682010000300001>.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones: una síntesis*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Peiró Silla, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicológicas*. Barcelona: PPU. Disponible en: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=100141>>.
- Percia, M. (Ed.). (1998). *Ensayo y subjetividad*. Buenos Aires: Eudeba. Disponible en: <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/16/16TUT_Cohen_Unidad_1.pdf>.
- Quintero, R. C. (2004). *Polis, investigación y análisis Sociopolítico y psicosocial: qué es la subjetividad*. Buenos Aires: Nueva Visión. Disponible en: <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/20041/rse/rse10.pdf>>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Disponible en: <<https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=%C2%BFQu%C3%A9+es+el+comportamiento+Organizacional%3F&ots=YJ96aoja16&sig=QqNwm5vdQpxR1BpL5vGn61NoJ4#v=onepage&q=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20comportamiento%20Organizacional%3F&f=false>>.
- Silla, J. M. P., Gracia, F. J., Ferreira, L. F. y Silla, I. (2006). «El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados». *Psicothema*, 18(2), pp. 256-262. Disponible en: <<http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3207>>.
- Willingham, R. y James, G. (s./a.): *La psicología de ventas, factor de éxito*. Disponible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1056900>>.