

Rosario, 2024

Hologramas:

Aportes del análisis de imaginarios
para diagnósticos tridimensionales
en las organizaciones.

Fiorella, Lucía

Directora: Mariangeles Camusso

Licenciatura en Comunicación Social
Facultad de Ciencia Política y RRII

luciafiorellac@gmail.com

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a dark purple square containing the letters 'UNR' in white, bold, sans-serif font.

UNR

Universidad
Nacional
de Rosario

Agradecimientos:

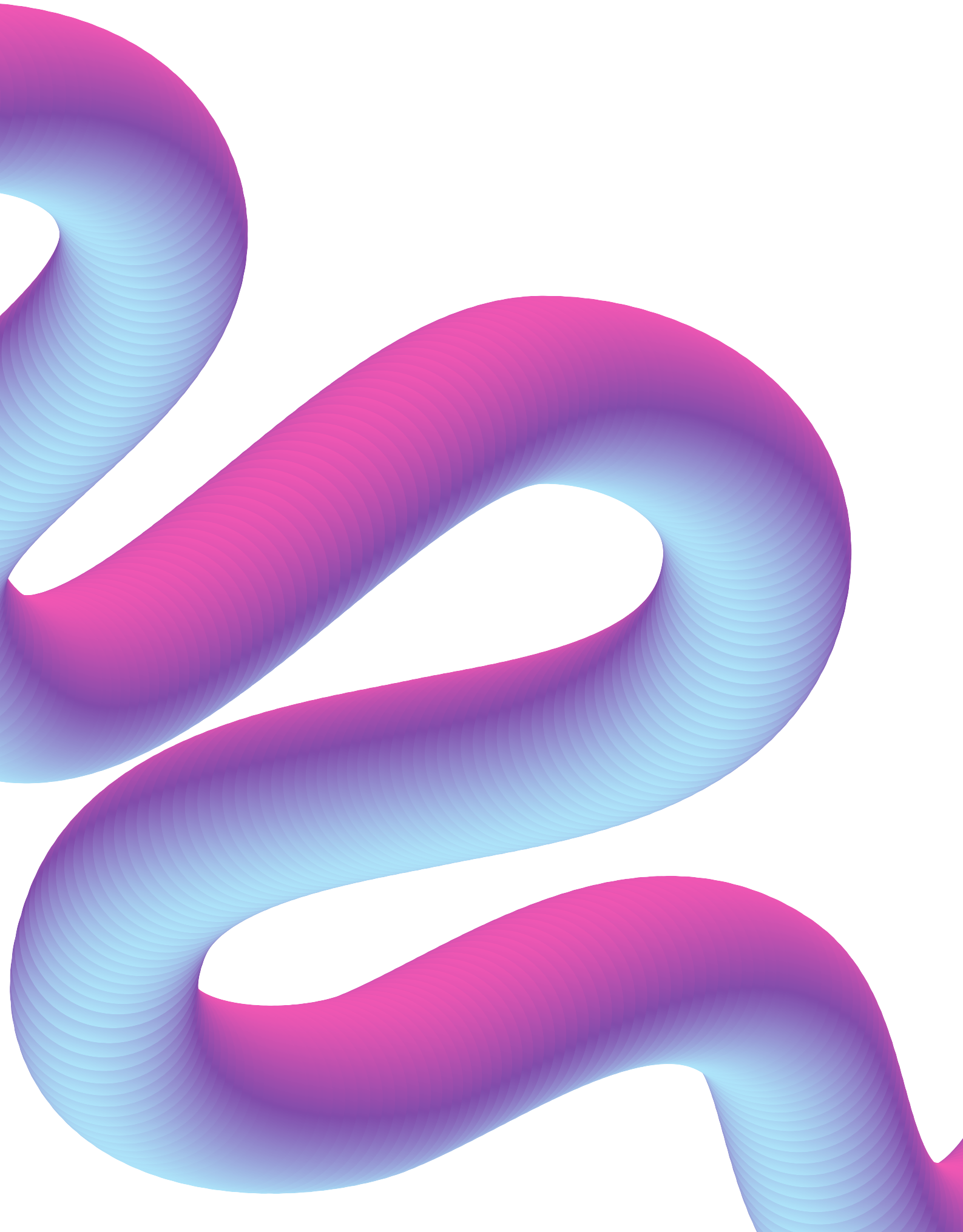
A mi mamá, por absolutamente todo
A José Luis, por la curiosidad
A mi papá, por la ligereza del reinventarse
A Karina, por la determinación

A Mariángeles Camusso, por ser gestora de posibilidades
A María Victoria Andriolo, por el acompañamiento
A Agustín Mondelo, Lucía Cúneo y Lucía Vega, por leerme y leer conmigo
A mis amigas, por el sostén
A Brian, por la templanza y el apoyo

A la Universidad Pública y a la Facultad de Ciencia Política y RRH

ÍNDICE

Hologramas: aportes del análisis de imaginarios para diagnósticos tridimensionales en las organizaciones.....	1
ÍNDICE.....	3
I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	6
III. OBJETIVOS.....	7
IV. MARCO TEÓRICO.....	8
La comunicación.....	8
Las organizaciones.....	10
Los imaginarios.....	14
V. APROXIMACIONES METODOLÓGICAS.....	17
PARTE 1: LA ORGANIZACIÓN.....	19
1.1. Historia.....	20
1.2. Organigrama.....	21
1.3. La cultura organizacional.....	24
PARTE 2: NUDOS PROBLEMÁTICOS.....	26
2.1. El cargo y el poder.....	26
2.2. Estados de ánimo.....	28
2.3. Escucha y adaptación.....	28
2.4. Remuneración.....	30
2.5. Acceso a la información y dimensión comunicacional.....	34
PARTE 3: ORGANIZACIONES IMAGINARIAS.....	37
3.1. El mito: “No hay dos empresas”.....	40
3.1.1. Claroscuro.....	43
3.2. Los símbolos.....	43
3.2.1. Disposición geográfica:.....	44
3.2.2. Designaciones y títulos.....	46
3.3. Las utopías: Condiciones de satisfacción y flujos de trabajo.....	47
3.3.1. La determinación de condiciones de satisfacción.....	48
PARTE 4: PROYECCIONES.....	52
4.1. Objetivos:.....	57
4.2. Estrategia:.....	58
4.3. Plan de Acciones:.....	59
CONSIDERACIONES FINALES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	64



I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo final para la Licenciatura en Comunicación Social propone estudiar el rol que juega el análisis de los imaginarios en la construcción de proyectos de comunicación estratégica, y el rol que éstos tienen en la determinación de objetivos, limitaciones y oportunidades para la proyección y desarrollo de acciones. El análisis se hará en este caso sobre los imaginarios presentes en una PyME (entre los años 2021 y 2022), - en particular el ejecutivo y el equipo de ventas- con el objeto ulterior de esbozar un proyecto de comunicación estratégica para la misma.

Se decide anonimizar los detalles relacionados con la empresa u organización por motivos de confidencialidad y privacidad, eliminando referencias directas que puedan identificarla. Esta elección se fundamenta en la necesidad de proteger la identidad y la información sensible de la entidad involucrada. Esta medida no solo cumple con responsabilidades éticas y legales, sino que también promueve la confianza y el respeto hacia la empresa u organización.

La empresa está ubicada en la ciudad de Rosario y opera desde 1963 en el rubro de la distribución de insumos para limpieza e higiene profesional. Específicamente se dedica a la comercialización y el asesoramiento a empresas, instituciones e industrias en la profesionalización de sus sistemas de limpieza. La estructura de negocios se define como *business to business* o de empresa a empresa, y tiene como objetivo ser proveedor mayorista de empresas de la Provincia de Santa Fe, Entre Ríos y el norte de la Provincia de Buenos Aires.

En este punto considero necesario dejar en claro mi rol dentro de la organización, formando parte de la misma desde febrero de 2021 como responsable de comunicación y marketing, acompañando procesos de venta en el área comercial y sosteniendo canales tradicionales y digitales de comunicación. Es por ello que las características singulares de este proyecto han permitido explorar metodologías etnográficas y de observación a través del tiempo, que no siempre son factibles de ser reproducibles. Sin embargo, los aportes aquí construidos no intentan ser otra cosa que convertirse en herramientas de análisis para acompañar los procesos de diagnóstico/análisis.

Desde mi ingreso a la organización la(s) situación(es) problemática(s) fue(ron) manifestándose en diversos síntomas (recambio de personal, pérdida de clientes,

resistencia a llevar adelante propuestas comerciales, estado de ánimo de resignación, etc.), tanto en la gerencia como en el equipo de ventas y otros sectores, sin embargo, esta sintomatología remite a algunas raíces comunes.

Es entonces en función de mi rol como comunicadora que me propongo en este trabajo desarrollar estrategias que permitan habilitar la diversidad comunicacional y la posibilidad de instalar y facilitar conversaciones en la búsqueda de una construcción de sentidos colectivos bajo la condición de atravesar el campo desde su singularidad.

En búsqueda de instrumentos conceptuales y prácticos propongo utilizar una analogía de los procesos de producción de *hologramas* para ilustrar un contraste entre las propuestas de trabajo clásicas de las teorías de la administración y comunicación en organizaciones y re-preguntarme sobre los límites de estas teorías en situaciones donde el cruce entre los campos de experiencia de los actores y los imaginarios en pugna permean el abanico de acciones posibles.

A partir de esta propuesta este proyecto estará estructurado en cuatro partes:

- Una primera parte de carácter introductorio donde se presentarán algunos puntos centrales que ayuden a contextualizar la realidad de la organización (su historia, estructura y funcionamiento).
- Una segunda parte de carácter exploratorio donde relevaremos algunos nudos problemáticos, así percibidos por sus trabajadores, que son susceptibles de ser agrupados en cinco áreas temáticas distintas.
- Una tercera parte donde se hará efectivo el análisis de imaginarios presentes en la organización poniendo en discusión algunas nociones de la Teoría General de la Administración, en contraste con los aportes del análisis de imaginarios y su papel en el análisis institucional y en la definición de proyectos de Comunicación Estratégica.
- Y como cuarta y última parte se presentará una suerte de proyecto de Comunicación Estratégica como proyección de acciones posibles, trabajando alrededor de los nudos problemáticos previamente identificados.

Para comprender los alcances de los imaginarios me voy a valer principalmente de las definiciones que proponen Cornelius Castoriadis (1989), Lidia Girola (2012) y María Eugenia Santiago (2013). Mientras que para el análisis de las organizaciones utilizaré, en gran medida, la propuesta teórica de Fernando Flores (1997).

II. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Este trabajo surge a partir de una demanda comunicacional concreta planteada por la organización al momento de mi ingreso en 2021. Al respecto, la gerencia consideraba una necesidad “*hacer que los vendedores entiendan que...*” y “*hacer que*” el equipo de ventas trabaje de determinada manera. Así presentada, aparece implícita la idea de que la fuente de la problemática era la falta de *entendimiento*. En este sentido, se consideraba que desde el sector de ventas había una “resistencia” a la escucha y una “falta de comprensión” acerca de su rol, sus objetivos y sus responsabilidades. Esta necesidad aparecía anclada a la búsqueda por transformar al equipo de ventas en un grupo “homogéneo” que siguiera una determinada metodología de trabajo.

Si bien no está explicitado dentro de la demanda, existe en la empresa un problema crónico de rotación de personal en el área de ventas. A pesar de los incontables cambios en la conformación de equipos y de formas de trabajo, existe un sostenido malestar que, en los últimos años, se fue agudizando. El equipo de ventas es uno de los sectores de la empresa que más modificaciones ha sufrido, tanto en su conformación¹, flujo de trabajo, expectativas sobre las tareas asignadas, metodologías y herramientas de trabajo, objetivos, estructura remunerativa, etc.

Mi llegada a la institución cumplió la función de dispositivo analizador, debido principalmente a la particularidad de tener que configurar y delimitar los alcances de un puesto de trabajo que hasta ese entonces no existía. Me tomo el atrevimiento de alterar una cita de George Lapassade: “*En su condición de analizador, el psicoanalista es un provocador de lo imaginario.*” (Lapassade, 1979, p. 2). En este caso, más que del psicoanalista es rol del comunicador el desafiar y estimular, proponer preguntas y descomponer imaginarios, para poder encauzar una construcción de sentidos que posibiliten el establecimiento de nuevos acuerdos.

La problemática de este trabajo desprende ciertas particularidades que obligan a trabajarla desde una perspectiva compleja y multidimensional. Si pensamos a la comunicación como un proceso de producción de sentido (Verón, 1996) que se da en el encuentro de los campos de experiencia, nos encontramos con que los campos de experiencia de los diferentes actores entran en conflicto por estar atravesados por un

¹ Acorde a lo relatado por los vendedores, el promedio general de permanencia en la organización es: igual o menor a 4 años para el equipo de ventas y entre 15 y 20 años para el resto de la organización.

conjunto de imaginarios que dan forma y acompañan a las marcas de racionalidad comunicacional y matrices socioculturales.

Por tanto es parte de este proyecto analizar estos imaginarios² y sus impactos en las *oportunidades de desarrollo y crecimiento de la empresa* para así proyectar circuitos de trabajo en sintonía con el abanico de acciones posibles que habiliten las singularidades de la organización y le provean de mayor flexibilidad y adaptabilidad.

III. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Analizar los imaginarios que configuran las prácticas y los vínculos laborales entre el área de ventas y la gerencia de una PYME de la ciudad de Rosario.
- Desarrollar un proyecto desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica que permita destrabar algunos de los nudos problemáticos que limitan las oportunidades de crecimiento de la organización.

Objetivos específicos:

- Releva los imaginarios y expectativas de la gerencia y el equipo de ventas en relación a la organización y su rol dentro de ella.
- Detectar los principales nudos problemáticos presentes en la organización.

² Las consideraciones y precisiones respecto al concepto de imaginarios se exploran en el marco teórico.

IV. MARCO TEÓRICO

En este marco teórico vamos a desarrollar y profundizar tres ejes principales que nos permiten abarcar las aristas y/o variables de este trabajo. En primer lugar, exploraremos algunas determinaciones sobre el concepto de comunicación, más específicamente desde la perspectiva de la comunicación estratégica. En segundo lugar, ampliaremos algunas definiciones sobre las organizaciones, sus dimensiones, su funcionamiento, la cultura organizacional y las instituciones. Por último, indagaremos algunas herramientas conceptuales que nos permitan reflexionar acerca de los imaginarios, las representaciones sociales, y su rol en la orientación a la acción de los actores.

La comunicación

Sandra Massoni nos dice que uno de los primeros pasos para incorporar el enfoque estratégico de la comunicación en las organizaciones es “*superar el malentendido de la transferencia*” (2007, p.2), entendiendo como transferencia a la entrega de una serie de datos o contenidos de un emisor a un receptor. Para Kaplún (2000) esta forma de pensar la comunicación implica asignarle tres características: la comunicación entendida como información, un énfasis en los flujos verticales (arriba-abajo; adentro-afuera) y la comunicación equiparada a medios. Esto redundaría en una definición estática de la comunicación, en detrimento del desarrollo de una conceptualización sobre ésta como fenómeno complejo, multidimensional, “productivo” y articulado.

En este trabajo entendemos a la comunicación como un fenómeno múltiple y fluido. Esta concepción se fundamenta en la comprensión de que la realidad se ajusta al carácter entrópico de la complejidad, según Morin (1990), y que la comunicación en esa realidad funciona transversalmente como la trama sobre la que confluye la experiencia social de diferentes grupos.

“*La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social (...) es el espacio en el que se usan los textos y los objetos socioculturales*” (Massoni, 2007, p. 10). El fin de la mirada de la comunicación es poder reconocer estos textos y objetos socioculturales puestos en diálogo, entendiendo las conversaciones en sus múltiples dimensiones. La dinámica social se desarrolla a través de la confrontación de estas divergencias culturales dentro del tejido social.

En esta multiplicidad *“no se pueden (...) analizar todos los conflictos desde una sola lógica, (...) en una trama sociocultural no existen solo opuestos sino más bien discontinuidades, como mezclas que se arman y desarman continuamente”* (Massoni & Mascotti, 1992, p. 3). En consecuencia, la comunicación es un espacio relacionante, en el que cada uno de los actores (personas, grupos, organizaciones) tiene percepciones construidas en -y a partir de- las matrices socioculturales que los atraviesan. La matriz es el

“Molde desde el cual cada actor establece la comunicación. Una matriz es una especie de guión, de modelo narrativo que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias. Las matrices son sistemas de asimilación y a la vez sistemas de producción” (Massoni, 2007, p. 4).

En tanto somos sujetos sociales, somos motor de procesos de producción de sentidos: sociales, culturales, históricos y políticos. La cotidianeidad se convierte en una fuente continua de generación de significados y constituye un espacio fundamental para la comunicación. En palabras de Sandra Massoni *“el modelo de comunicación estratégica busca aportar transformaciones en torno a problemáticas en terreno, proporcionando el encuentro sociocultural a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes del cambio”* (2013, p. 20).

La perspectiva estratégica de la comunicación busca construir espacios de interacción, reconociendo a los actores en su alteridad y convergencia, capaces de una comprensión de sus intereses y necesidades así como de los cimientos sobre los que construyen lógicas de lectura y funcionamiento. Aplica asimismo a sus principales incentivos, la naturaleza de su escucha y acción. *“Nos posicionamos en que las estrategias pueden ser de todos los que están preocupados por resolver el problema. Ya no pertenecen exclusivamente al bagaje tecnocrático de los operadores, sino que se relacionan con las experiencias vitales de las personas”* (Uranga, 2006, p. 20). La finalidad de esta mirada es reconocer el diálogo de saberes, la conversación en múltiples dimensiones, y visualizar el funcionamiento de la trama social. Siguiendo a Massoni & Mascotti, sostenemos que

“El objetivo final de una estrategia de comunicación diseñada siguiendo este enfoque es la articulación de matrices socioculturales diferentes para aportar a la creación de un tejido social que permita desarrollar una institucionalidad nueva con nuevos saberes y nuevas relaciones entre los actores y en torno a la producción, circulación y consumo” (1992, p. 15).

En este proyecto haremos foco en la potencialidad de la perspectiva estratégica y su fuerza productiva, una mirada que se mueve al compás de una realidad fluida y permite establecer o demarcar futuros posibles y, principalmente, deseados por sus actores. Este proyecto considera que uno de sus puntos más importantes es el potenciar la flexibilidad y la adaptabilidad en función de pensar el campo de acción de las organizaciones alrededor de la “escucha” (Flores, 1997).

Las organizaciones

*“La historia postestructuralista analiza las estructuras institucionales, sociales y políticas en términos de las relaciones entre **significado y poder**”*

(Herner, 2009, p. 160).

En este proyecto entenderemos a las organizaciones desde el punto de vista de Fernando Flores (1997) para quien, en primer lugar, las organizaciones son concebidas como *fenómenos políticos*, en la medida en que nos llevan a preguntarnos qué clase de interacciones debemos tener, qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos adelante esas conversaciones. En segundo lugar, pueden ser entendidas como *“redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje”*. Flores nos dice que lo que constituye a una empresa son estas redes de conversaciones, que son al mismo tiempo *redes de compromisos* lingüísticos. A través de estas conversaciones, las organizaciones producen sus propias condiciones de satisfacción y temporalidades.

El autor define, además, dos tipos de conversaciones: aquellas orientadas a *posibilidades* -gestoras de oportunidades de compromisos- y conversaciones orientadas a la *acción*. Dentro de estas últimas incluye cuatro movimientos: promesas, peticiones, afirmaciones y declaraciones. En estos movimientos se definen las condiciones de satisfacción, entendidas como las condiciones bajo las cuales se considera que una petición o promesa fue completada o saldada. Flores entiende que la naturaleza misma de todo trabajo es conformar líneas de acción y delimitar condiciones de satisfacción a través de *conversaciones*, hacia “adentro” (personal) y hacia “afuera”(clientes o usuarios) de la organización.

Bajo esa lógica, los roles y funciones en las empresas se delimitan a raíz de peticiones y promesas o dominios de conversaciones recurrentes: cuando un “problema” se

vuelve suficientemente reiterativo, nace la necesidad de una nueva condición (por ej.: el surgimiento de un departamento de RRHH cuando el nivel de recambio de personal lo demanda).

Otra dimensión de la determinación de roles es lo que Flores denomina atribuciones de cargo, a las que entiende como *“conversaciones sobre derechos especiales concedidos a personas específicas, que tienen la palabra o la última palabra sobre alguna materia. (...) A quién se escuchará con compromiso al efectuar peticiones, promesas, afirmaciones y declaraciones en ámbitos específicos”* (1997, p. 57). Flores no asocia esto a estructuras jerárquicas, por el contrario, sostiene que *“es necesario distinguir entre el poder de producir conversaciones reales para la acción del poder de declarar abiertos -para otros- los dominios de posibilidades en que pueden crear posibilidades específicas y realizar acciones concretas. Esta es la persona que tiene poder en una organización. Para que el poder sea efectivo, es necesario ser escuchado”* (1997, p. 83).

Al explorar las atribuciones de cargo, el autor nos dice además que, por fuera de la estructuración jerárquica o el organigrama de una organización, quien tiene el compromiso de la escucha es aquél o aquélla que declara dominios de posibilidades abiertos para otros. Esta mirada se acerca a la definición de poder que propone Michel Foucault (1995): el poder como una red de relaciones sociales y no como algo que alguien detenta. Así se separa de la idea de un poder punitivo para hacer énfasis en su carácter productivo: *“producción de saberes y discursos, adiestramiento de cuerpos útiles, potenciación de los procesos vitales, incitación al placer, conducción de conductas, modo de subjetivación (...) La hipótesis productiva del poder se hace eco así del tema central de la «positividad» de las prácticas, los discursos y los saberes”* (Laval, 2022, p. 3).

En este trabajo pondremos en juego además tres conceptos estrechamente relacionados entre sí: los juicios, los estados de ánimo y la escucha (Flores, 1997). Se define a los juicios (positivos y negativos) en el marco de las afirmaciones o declaraciones de hecho. *“Los juicios son auto caracterizaciones y emociones dirigidos a nosotros mismos y a terceros, determinan este espacio de posibilidades de una manera que no está revelada en los organigramas de la organización”* (Flores, 1997, p. 52-53). Los estados de ánimo son caracterizados por Flores como fenómenos colectivos, que los sujetos no viven individualmente sino algo de lo que los sujetos participan; y más que fenómenos emocionales (como nos indicaría el sentido común), los relaciona con un fenómeno lingüístico, una declaración sobre el tipo y el tono de las conversaciones que se sostienen. Estos conceptos están directamente relacionados con las posibilidades concretas de

funcionamiento de una organización: *“los estados de ánimo, las emociones y los juicios están básicamente relacionados con el futuro, con las posibilidades que escuchamos a futuro (...) entendemos un juicio típicamente como una afirmación de hecho. A menudo entendemos esa ‘característica’ como un hecho adicional respecto a alguien, pero lo que está haciendo es declarar las posibilidades abiertas para esa persona, recetando cómo tratar a esa persona (...) cerramos y abrimos posibilidades en nuestro escuchar”* (Flores, 1997, p. 52-53).

Profundizando en el concepto de la escucha, Flores (1997) habla de ésta como una escucha *de trasfondo*, donde el acto de habla sólo es una pequeña parte. Este trasfondo comprende interpretaciones sobre lo que es una organización, cómo funciona, qué roles existen en ella. Estas interpretaciones se gestan y transforman en las instituciones, la cultura, los medios y las conversaciones. Esta escucha es hermenéutica e histórica, se conforma en gran parte de escuchas heredadas y se hace más específica en la cotidianidad de cada organización.

¿Cómo se relacionan estos tres conceptos? Los juicios y estados de ánimo la mayoría de las veces condicionan la escucha, lo mismo a la inversa y, en esa condición mutua, se convierten en una llave que cierra o abre posibilidades a futuro.

La escucha, sin embargo, no sólo tiene un anclaje en el pasado sino que tiene también un carácter prospectivo. Existe en las organizaciones el “escuchar adelantado” que anticipa posibles problemas, permite proponer cómo solucionarlos, y vislumbra la apertura a nuevas oportunidades. Si bien a veces esta escucha es limitada por las escuchas heredadas, permite pensar estratégicamente y abrir el abanico de posibilidades.

Otro de los conceptos que nos interesa abordar es el de “claro”, que está intrínsecamente relacionado con la escucha, particularmente en su dimensión prospectiva. *“Lo que llamamos “claro” tiene tres aspectos esenciales: interpretaciones heredadas, amenazas y oportunidades de la situación presente y posibilidades futuras que se puedan inventar (...) aprender cómo responder al futuro que los clientes están procurando inventar para sí mismos. Para esto necesitamos una interpretación más profunda de los aspectos pasados, presentes y futuros”* (Flores, 1997, p. 114). El claro implica una interpretación profunda de la cultura en la que está inmersa la organización (o sobre la que interesa trabajar) y la suficiente flexibilidad para adaptarse a necesidades que quizás aún no están definidas, de ahí su carácter prospectivo.

En relación a las posibilidades de transformación organizacional, otra noción que contribuye al análisis es el concepto de agencia, entendida como “*la capacidad de actuar (agencia) no como propiedad individual sino como posibilidad (poder hacer) compartida. Esto implica vincular la capacidad de acción con una concepción relacional del poder; y no entender esta como un volumen de almacenamiento propiedad de un sujeto-agente*” (Ema López, 2004, p.15). Esto nos conduce a concebir a los sujetos-agentes en un espacio intermedio entre su capacidad misma de acción (como potencia) pero *situados en contextos estructurados y estructurantes*. En este proyecto nos interesa pensar a la agencia como habilitante de nuevas intensidades o temporalidades y su estrecha relación con el deseo y la capacidad de proyección.

También será preciso explorar algunos aspectos de la cultura organizacional. Aguirre Baztán (2002) afirma que una empresa no “tiene” una cultura sino que “es” una cultura, y la identifica con un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización, que cohesionan e identifican a sus participantes.

Mientras que, para analizar la cultura organizacional, Schein (1988) propone un modelo de tres niveles representados gráficamente como un iceberg, con sus respectivas bases fundantes “sumergidas”. En dicha representación hay un primer nivel observable que refiere a los productos de la cultura, artefactos y creaciones (lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones, prácticas, historias, etc.). Un segundo nivel que permite dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior (valores, filosofía, ideología, expectativas, conocimiento, etc.). Como base, casi invisibles y preconscientes, están las presunciones básicas. Este último es el nivel fundante en el cual operan nociones sobre la relación con el entorno, la naturaleza, la realidad, el tiempo, el espacio, la naturaleza de la actividad humana, etc.

En un sentido similar, Lourau (2007) sostiene que la noción de *institución* trasciende la mera estructura formal de las organizaciones, abarcando las relaciones sociales de poder que en ellas se entrecruzan. El autor también piensa a las instituciones a partir de tres dimensiones o momentos: lo universal (normas abstractas y generalizadas como el salario o el trabajo), lo particular (políticas de salario mínimo o leyes laborales) y lo singular (dinámicas laborales y de gestión que reflejan la cultura y las tradiciones de una empresa familiar), siendo estas últimas dos las que necesitan de su encarnación en formas sociales concretas. Para Lourau lo particular y lo singular se definen negativamente (en contraste) a las formas sociales universales, y con el sistema social en su conjunto. Es por tanto que, como instituciones, pensamos a las organizaciones no como hechos sociales objetivos, sino

como un punto de intersección entre las formas sociales universales y su particularidad/singularidad refractaria.

En este trabajo utilizaremos diferentes herramientas de análisis no en busca de producir un conocimiento o encontrar una *verdad última* sobre la organización, sino para generar una nueva relación con el saber y encontrar en la singularidad un *no-saber habilitante* y canalizador de potencialidades.

Los imaginarios

“Cuando se afirma, en el caso de la institución, que lo imaginario no juega en ella un papel sino porque hay problemas «reales» que los hombres no llegan a resolver, se olvida, pues, por un lado, que los hombres no llegan precisamente a resolver estos problemas reales, en la medida en que lo consigan, sino porque son capaces de imaginarlo; y, por otra parte, que estos problemas reales no pueden ser problemas, no se constituyen como aquellos problemas que tal época o tal sociedad se da como tarea resolver, más que en función de un imaginario central de la época o de la sociedad consideradas”
(Castoriadis, 1989, p. 279).

¿Por qué elegimos poner en juego al componente imaginario en la comunicación de las organizaciones? Si bien al introducir este concepto no pretendemos afirmar que los problemas sociales son imaginarios (como dijimos antes, pensamos a los sujetos-agentes situados en un contexto estructurado y estructurante), es el análisis de lo imaginario lo que nos permite entender el trasfondo de la construcción de los problemas. Elegimos también explorar el componente imaginario por la fe en su dimensión creativa como génesis de *lo posible*.

En su texto “Representaciones e imaginarios sociales” (2012), Lidia Girola propone una definición de imaginarios como constructos sociales entendiendo que *“las representaciones de la realidad (...) son concreciones de las ideas prevalecientes en el momento en que se configuran (...) complejos marcos ideacionales de trasfondo, contruidos socialmente, no conscientes (pero extraíbles de las representaciones y las prácticas), que le dan sentido a la vida de las personas en momentos determinados”* (Girola, 2012, p. 390). Ahondaremos brevemente algunos aspectos de esta definición.

En primer lugar, el texto de Girola explora los conceptos de representaciones y de imaginarios, encontrando entre estos una relación cuasi simbiótica que los diferencia en sus niveles de abstracción y en su relación con “lo real”. En este proyecto utilizaremos estos conceptos como un sistema conjunto, reconociendo sus convergencias y divergencias.

Girola define a las representaciones sociales como “*construcciones simbólicas del pensamiento arraigadas en el sentido común*” (2012, p. 379). Estas construcciones emergen de las prácticas de sujetos en interacción y desempeñan un rol fundamental en su interpretación del mundo. El análisis de las representaciones parece entonces esencial para comprender las predisposiciones que tienen las personas para actuar, ya que influyen en la dirección de sus acciones y en su forma de construir y resolver conflictos.

Las representaciones, a diferencia de los imaginarios, tienen una relación con “lo real” mediada por objetos; es sólo en etapas avanzadas del pensamiento donde el (complejo) vínculo entre significado y significante se mantiene unido (no así estático).

Los objetos son percibidos y hay sujetos que los perciben. “*Toda representación (...) es percepción y conceptualización de algo, todo “objeto” es en parte constituido por la representación que se tiene de él, y a la vez, toda representación es representación para alguien*” (Girola, 2012, p. 379). Decir que toda representación es representación para alguien, nos lleva al segundo punto de este análisis. Se habla de representaciones *sociales* y no colectivas ya que, si bien se construyen colectivamente en la interacción, no son homogéneas a toda la sociedad (ni a todas las sociedades) sino que, están asociadas a la praxis, a universos de experiencias, categorías de percepción, a factores como la clase, la raza, género, religión, cultura, etc. que moldean estas representaciones alrededor de lo que Pierre Bourdieu define como *habitus* (Bourdieu, 1991).

Los imaginarios entonces son construcciones sociales simbólicas que posibilitan las interacciones sociales y la cohesión entre ellas, a través del mantenimiento de un mundo de significaciones (Girola, 2012; Castoriadis, 1989).

Volvemos entonces a explorar otro aspecto de la definición de Girola. Decimos que los imaginarios son complejos marcos ideacionales de trasfondo, “*un conjunto complejo de construcciones simbólicas que hacen posible las relaciones entre las personas, objetos e imágenes, implican modos de pertenencia, normas comunes, y aspiraciones, y la asignación de significado a eventos que se consideran cruciales y que los ubican en narrativas diversas*” (Girola, 2012, p. 388).

Estas construcciones tienen una *fundación* consciente o inconsciente, se dan de forma espontánea o planificada, y articulan entre sí elementos de diversa índole a los que asocian grados de significación y dan sentido a la realidad (Santiago, 2013).

También decimos que los imaginarios le dan un *sentido* a la vida de las personas. *“La cultura, como los constructos (economía, psicología, etc.) es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. La importancia hermenéutica de este modelo de realidad viene dada por su capacidad de organizar y dar sentido al comportamiento organizacional”* (Aguirre Baztán, 2002, p. 2). Los imaginarios producen la adhesión a sistemas de valores, modelos de comportamiento y son capaces de orientar la acción de los sujetos hacia ciertos objetivos.

Para estudiar los imaginarios, María Eugenia Santiago (2013) propone analizarlos desde sus componentes, que identifica como:

- Mitos: la narración mítica es una forma a través de la cual los sujetos expresan simbólicamente sus valores, modelo de realidad y construcción identitaria. Permiten entender las reglas subyacentes de la cultura, creencias y expectativas. Para Aguirre Baztán (2002) existen tres tipos de mitos dentro de las organizaciones. Los *mitos cosmológicos*, que refieren a los orígenes, los inicios o los puntos de partida. Los *mitos soteriológicos* que refieren a los momentos de liberación, y abordan la redención, el rescate o la emancipación de individuos o comunidades. Y por último los *mitos escatológicos* que son narrativas que exploran el final, los cierres, el destino último.
- Símbolos: Pueden ser palabras, imágenes, o cualquier tipo de elemento a través del cual se comparten significados. Esta definición es coherente con la explicación que proporciona Castoriadis (1989, p.265): *“Lo imaginario debe utilizar lo simbólico, no sólo para «expresarse», lo cual es evidente, sino para «existir», para pasar de lo virtual a cualquier otra cosa más. Estas «imágenes» están ahí como representantes de otra cosa, tienen, pues, una función simbólica. Pero también, inversamente, el simbolismo presupone la capacidad imaginaria, ya que presupone la capacidad de ver en una cosa lo que no es, de verla otra de lo que es”*
- Las utopías: proyecciones que representan los deseos y esperanzas de los sujetos. Una construcción sobre futuros posibles, descripciones de un mundo

ideal, que expresa las carencias del presente. Al decir de Castoriadis, la utopía “*proyecta sobre el conjunto de la historia una idea tomada, no ya de la realidad efectiva de las instituciones del mundo (...) sino de lo que este mundo quisiera que fuesen sus instituciones*” (Castoriadis, 1989, p. 273).

En el marco de este proyecto nos dedicaremos a explorar los imaginarios y las representaciones en sus componentes, como expresiones de la percepción y lineamientos sobre los que se construyen las matrices socioculturales. También exploramos al imaginario en su potencia creativa, como canalizador del deseo en posibilidades.

V. APROXIMACIONES METODOLÓGICAS

Este proyecto se enmarca dentro del paradigma interpretativo, una metodología cualitativa que busca la “*comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente*” (Taylor & Bogdan, 1984, p. 20). En un sentido amplio, la metodología cualitativa utiliza herramientas que permiten recuperar datos descriptivos (como la observación participante, la entrevista en profundidad, entrevistas de final abierto, etc.) de los significados y representaciones que influyen en la construcción del sentido común y por ende en el accionar cotidiano del grupo estudiado.

En este trabajo se utilizaron dos herramientas principales que, como veremos más adelante, se adaptan a la búsqueda de reconstruir miradas complementarias: la entrevista semi-estructurada y la observación participante.

La entrevista semi-estructurada permitió abordar una de las aristas de este trabajo que es reconocer la voz institucional de la organización y los relatos que ella genera sobre sí misma. En este caso las entrevistas no fueron hechas con la búsqueda de conocer en profundidad la experiencia de los actores, sino en relevar cuáles son las respuestas sobre la historia, la identidad, la estructura y los problemas de la organización situados en un contexto laboral, donde los entramados entre las experiencias, los significados atribuidos y lecturas quedan permeadas por el contexto del poder, las jerarquías, el “deber ser” y la autopercepción del propio rol. Se eligió como muestra a cuatro participantes para realizar estas entrevistas: el gerente general, el jefe de ventas, el vendedor con mayor antigüedad de la fuerza de ventas (Vendedor 1 en adelante) y el vendedor con menor antigüedad (Vendedor 2 en adelante).

En segundo lugar se utilizó como herramienta la observación participante de carácter etnográfico, para ahondar sobre la segunda arista de este proyecto: los imaginarios

y las representaciones subyacentes. Ser partícipe de la organización me permitió ciertas licencias para desenvolverme con soltura en el ámbito investigado. Siguiendo a Taylor y Bogdan (1984) sostenemos que la observación participante precisa de una inmersión no intrusiva, que genere una relación de confianza con los y las informantes para, desde ese lugar lograr, una reconstrucción descriptiva de la situación actual. En este caso la construcción de la relación con los y las informantes, así como también la lectura del escenario social se fueron gestando desde mi ingreso a la institución. El particular rol dentro de la organización que implica un trabajo conjunto con los dos actores principales de este proyecto -la gerencia y la fuerza de ventas- permitió observar interacciones a través de diferentes medios.

Por último, es importante volver a mencionar que la propuesta de este trabajo está pensada desde la perspectiva de la comunicación estratégica y, por tanto, a través de la comparación entre el análisis etnográfico y discursivo se intentan captar aspectos de la construcción social, describirla y reflexionar, para poder operar sobre ella (Massoni, 2007).

PARTE I:

La Organización



PARTE 1: LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se exploran algunos puntos centrales que ayudan a contextualizar la realidad material de la organización: a qué se dedica, su historia, organigrama y su cultura organizacional.

En un primer lugar, a partir de las entrevistas realizadas podemos recuperar estas cuatro descripciones sobre la función básica de la organización:

“La empresa es una distribuidora de artículos de higiene para uso profesional. Lo que trata (...) es ser un proveedor integral cubriendo todos los sectores desde los productos químicos, las herramientas, las aspiradoras, las máquinas y el asesoramiento de cómo se utilizan esos materiales, entonces la idea es transformarse en un socio de los clientes para que puedan no solamente obtener los insumos, sino también como utilizarlos” - Jefe de Ventas.

“Está dedicada a brindar soluciones para todos los temas vinculados a limpieza e higiene, principalmente institucional y dentro de lo institucional, incluyo también a lo industrial” - Vendedor 2.

“Básicamente yo digo que esto nació como una empresa que vendía productos y hoy en realidad el corazón o la fortaleza de la empresa es el servicio. (...) Es un servicio de entrega, de asistencia, de asesoramiento para elegir el producto adecuado, de capacitación para la aplicación de los productos o de la compra de una herramienta, el servicio técnico. Todo eso que de alguna manera está alrededor del producto y el precio de lo que hoy consideramos que es la fortaleza” - Gerente General.

“La empresa se dedica a brindar soluciones en higiene profesional institucional, básicamente vendiendo elementos, productos de limpieza, herramientas, máquinas, es decir todo lo inherente a la limpieza” - Vendedor 1.

La organización, como fue definida por sus trabajadores, es una pequeña y mediana empresa ubicada en la ciudad de Rosario que provee productos y servicios relacionados al área de higiene y limpieza profesional. En su Manual de Calidad, un documento interno enmarcado en la certificación ISO 9001, describe su política de calidad de la siguiente manera:

- *Aspiramos a ser líderes en venta y desarrollo de “soluciones integrales en limpieza profesional”.*
- *Trabajamos para superar las expectativas de nuestros clientes a través de productos innovadores y de un esmerado servicio de atención y asesoramiento permanente.*
- *Afianzamos el éxito alcanzado seleccionando proveedores mundialmente reconocidos, lo que nos posibilita la actualización permanente de productos, métodos y recursos humanos.*
- *Estamos comprometidos a mejorar continuamente el SGC en búsqueda de la excelencia al servicio de nuestros Clientes.*
- *Promovemos la especialización de nuestros empleados y contribuimos a la competitividad de nuestros clientes mediante la implementación de planes de capacitación en productos y desarrollo de sistemas y métodos de limpieza “a medida”.*
- *Preservamos el medio ambiente mediante la propuesta de soluciones ecológicas y la fabricación y comercialización de productos de mínimo impacto ambiental.*
- *Somos un equipo dispuesto a responder siempre a cualquier exigencia, de nuestros clientes o de la competencia.*

En el documento mencionado, además, se proponen los siguientes Objetivos de Calidad:

- Rentabilidad, supervivencia
- Empleados realizados
- Clientes satisfechos y fieles
- Comunidad agradecida

1.1. Historia

La empresa es una PYME fundada en 1963 por dos familias con el objetivo de producir un limpiamanos en pasta para talleres mecánicos y rubros similares. A partir del crecimiento de la demanda y su consecuente expansión en el caudal y complejidad de la producción, inician la búsqueda de proveer otras soluciones en el rubro de la limpieza. En consecuencia, ese negocio comienza a convertirse en una pequeña distribuidora de artículos de limpieza, tomando nuevos y más grandes clientes, ampliando su cartera de productos y complejizando su estructura de funcionamiento.

En 2002/03, en plena transición de la crisis del 2001 y a partir de diferencias sobre el rumbo que debería tomar la organización, se produce una separación de la empresa entre las dos familias. Legalmente la que llamaremos *Familia 1* se queda con la marca como *nombre de*

la empresa (el objeto de este proyecto) mientras que la *Familia 2* se queda con el nombre como *marca de limpiamano*s. La *Familia 1* toma entonces la decisión de trabajar en pos de un modelo de negocios orientado a la limpieza industrial y profesional. Durante esta época, intentando salir de la crisis económica y política que sufría Argentina, se decidió, como apuesta a nuevas oportunidades de crecimiento, generar relaciones estratégicas con proveedores internacionales como 3M, Kimberly Clark Professional y la marca de químicos profesionales Diversey.

En correlato con esta separación, la influencia de empresas multinacionales -abiertas a una participación activa en sus canales de distribución, principalmente a través de la capacitación de sus distribuidores oficiales- comienza a abrir nuevas oportunidades.

“Fue Diversey uno de los que en su momento impulsó a muchos distribuidores a reorganizar o a profesionalizar la tarea de un distribuidor común de limpieza. (...) A exigir, no exigir, pero sí, a proponer que la distribución de artículos de limpieza se tenía que profesionalizar, que tenía que tener otra imagen el distribuidor de empresa de limpieza, donde tenían que tener detalles, donde tenían que tener los vehículos plateados, el negocio con una cartelería que indique qué productos vendían, un uniforme para los vendedores, un uniforme para la persona que trabaja en el depósito, otro para quienes están en administración. Porque en definitiva de cliente de alguna otra manera iba a tener contacto siempre con alguien de la empresa” - Jefe de Ventas.

En resumen, la empresa hoy en día funciona como una distribuidora cuya fortaleza se adjudica a un servicio de asesoramiento y consultoría global en relación a los diversos aspectos del rubro de la limpieza e higiene en industrias e instituciones.

1.2. Organigrama

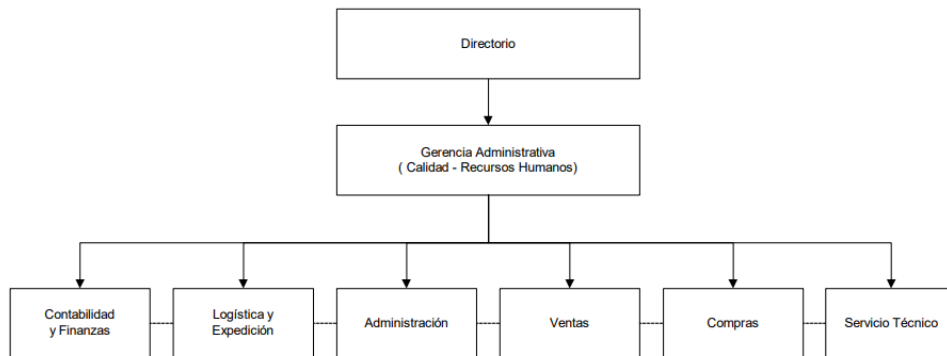


Figura 1.

La **Figura 1** ilustra al organigrama según los archivos del proceso de certificación ISO 9001 en 2015. En éste se puede distinguir una propuesta de organización del trabajo relativamente unificada a nivel jerárquico pero aún así dividida en 6 áreas.

En realidad, la organización se divide *de facto* en cuatro áreas principales:

El área gerencial o ejecutiva (1) donde se realizan las tareas de control de calidad, relación con proveedores, planificación, finanzas y recursos humanos.

El área de ventas (2) que agrupa al jefe de ventas, equipo de vendedores y equipo de marketing y comunicación.

El área administrativa (3) donde se encuentran los sectores de compras, cobranzas, atención al público, contabilidad y finanzas.

El área de logística y depósito (4) que reúne todo lo relacionado con logística, expedición y servicio técnico.

Las áreas 1, 2 y 3 están en constante diálogo y, excediendo a la delimitación estricta de tareas, se organizan orgánicamente en base a espacios físicos de trabajo.

La distribución espacial de la empresa se compone de tres oficinas y dos depósitos:

- Una oficina administrativa (3).
- Una oficina donde se agrupan los roles de gerencia administrativa, jefe de ventas y marketing (1 y 2).

- Una oficina para el equipo de ventas (2).
- Depósitos en los que se ubica expedición y servicio técnico (4).

En el marco de este proyecto defino como actores principales:

El **área de ventas**: cuenta con un equipo de 6 vendedores viajantes que se distribuyen entre las zonas de la Provincia de Santa Fe, Entre Ríos y el norte de la Provincia de Buenos Aires.

“Mi trabajo está en desarrollar todos los negocios de la compañía en los rubros y el territorio asignado, brindando principalmente asesoramiento y demás en los temas vinculados precisamente a los productos que trabajamos. También mantener y desarrollar los clientes que ya están hechos, fortalecer el vínculo con esos clientes, fidelizarlos y demás. Después la apertura y la detección de nuevas oportunidades, nuevos negocios, principalmente ese es el trabajo” - Vendedor 2.

El rol del **jefe de ventas** que aparece en la etapa de profesionalización de la empresa, impulsado por la relación con proveedores y el crecimiento de la organización.

“Para que el dueño de la distribuidora no sea ningún jefe de venta, ni un administrativo, ni un repartidor [...] que se aboque principalmente a los negocios importantes de la distribuidora y no al cliente de calle necesariamente deberían tener un jefe de venta que coordine ese trabajo de campo” - Jefe de Ventas.

Este puesto se encarga de *salvaguardar* la relación entre los objetivos de facturación de la empresa y el trabajo en concreto del equipo de vendedores. También se ocupa de mantener al equipo capacitado en lo referente a productos y estrategias de venta.

El rol del **gerente general** o gerente administrativo, ilustrado en el organigrama, quien se encarga de supervisar el funcionamiento del resto de los sectores de la empresa, gestionar cuentas directas de clientes importantes, ocuparse de las decisiones financieras, de la relación con los proveedores y *“sobre todo la parte ventas, digamos de gerenciarla, si bien superviso el área administrativa y de depósito digamos, me concentro más en la parte comercial de la empresa”* - Gerente general.

Entre el jefe de ventas y el gerente general, si bien son definidos como actores diferenciados, suele haber convergencias en su forma de pensar a la organización, los imaginarios, los roles y las funciones. Por tanto, en algunas instancias se nombrará a la

gerencia o el ejecutivo haciendo referencia a estos dos como uno (gerente general + jefe de ventas) y en otras instancias, debidamente especificadas, se delimitaran como actores independientes.

1.3. La cultura organizacional

“La cultura, como los constructos (economía, psicología, etc.) es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. La importancia hermenéutica de este modelo de realidad viene dada por su capacidad de organizar y dar sentido al comportamiento organizacional” (Aguirre Baztán, 2002, pág 2).

Para estudiar la cultura organizacional tomamos tres niveles inspirados en el análisis que propone Schein (1988), constituyendo las presunciones básicas el nivel más profundo e inconsciente; un segundo nivel que analiza valores, filosofía e ideología y; un tercer nivel, de naturaleza observable, que analiza el lenguaje, los rituales, las normas, las costumbres, etc. Si bien estos tres niveles sirven como anclaje teórico y permiten trabajar en categorías, considero que están en diálogo constante.

En un primer nivel se puede hablar de presunciones básicas, previas a la consciencia, que enmarcan al modelo de realidad en términos de: naturaleza del tiempo, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad humana y de sus relaciones. En este caso puede decirse que hay una noción sobre la naturaleza de la actividad humana que tiene que ver con su definición sintetizada en el *homo faber* o persona que trabaja. Un concepto que se ve transversalmente en todos los niveles de la cultura organizacional.

La analizada es una empresa en la cual el 72% de su personal es de género masculino y, el cuerpo y el *trabajo físico* tienen un valor intrínseco. Consecuentemente el trabajo tiene un fuerte arraigo en la *presencialidad*. Así, cuando aparece cualquier tipo de ausencia física es descalificada por el resto de los trabajadores (no así abiertamente por la gerencia).

Sobre la naturaleza de la realidad también se puede agregar que hay una concepción compartida de “la realidad” como externa y en movimiento que se contrasta con una visión de la empresa como aislada y estática en relación a esa “realidad”.

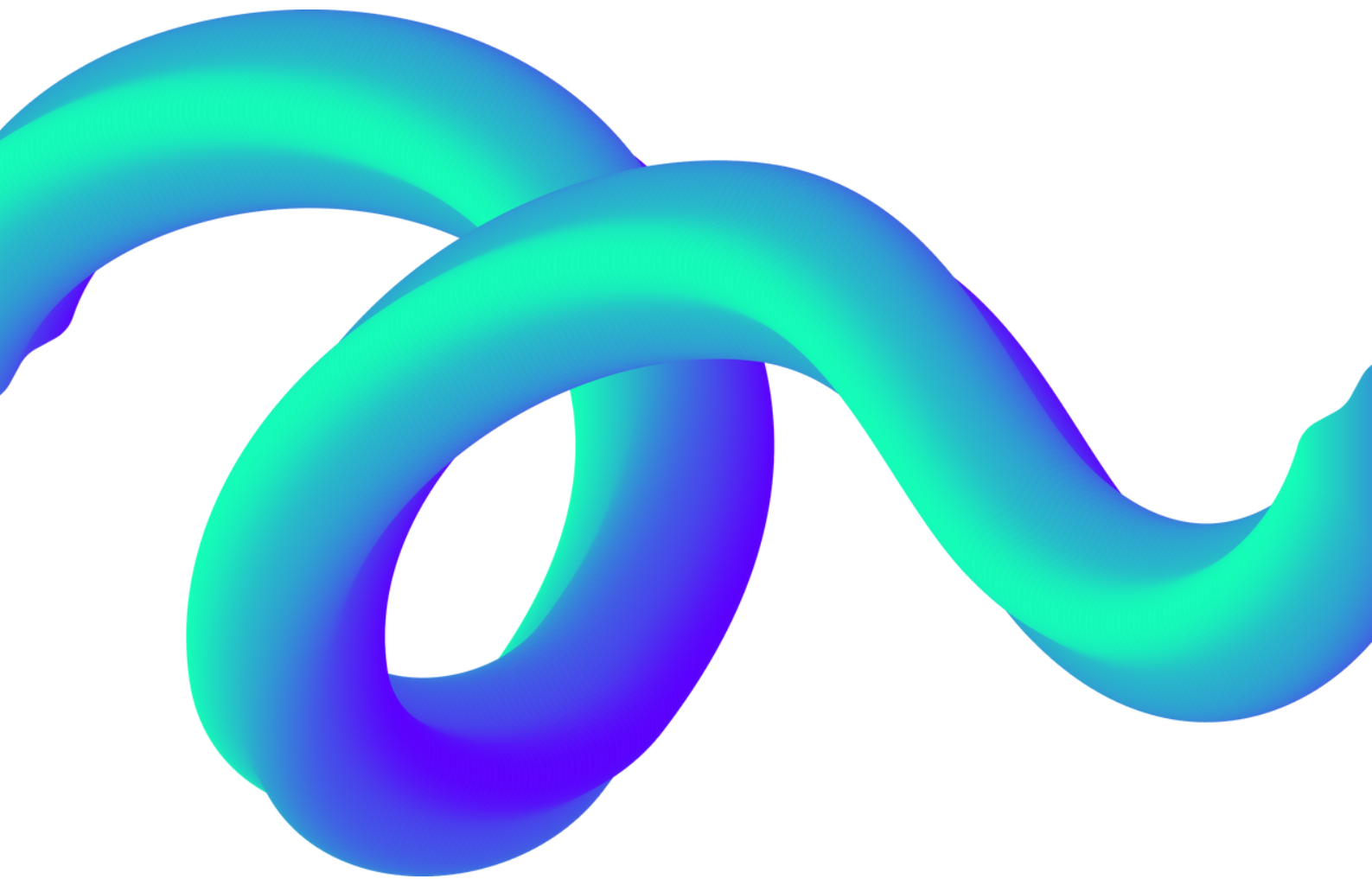
Pasando a un segundo nivel de análisis del propuesto por Schein, uno de los valores identificados es el valor que se le da al “compañerismo”. Esto se puede ver en críticas ante

actos considerados de “mal compañero” como: hablar “mal” del trabajo o errores de otras personas, no prestar ayuda o predisposición ante una necesidad, no compartir, etc. Este tipo de comportamientos son repudiados por la gerencia tanto como por el resto del personal.

Por último, dentro de la organización hay una fuerte identificación con la naturaleza de las relaciones humanas laborales en términos jerárquicos. Este esquema de pensamiento excede las opiniones personales con respecto a los límites, la legitimidad y los alcances de cada rol. “Yo sé cuál es mi lugar dentro del organigrama”, manifestó uno de los vendedores después de expresar su desacuerdo con ciertas decisiones.

PARTE II:

Nudos problemáticos



PARTE 2: NUDOS PROBLEMÁTICOS

En este capítulo se explorarán los principales nudos problemáticos presentes en la organización tal como son explicitados por sus actores. A partir del relevamiento realizado a través de la observación participante, se rescatan las cinco principales áreas temáticas o *conversaciones* que se repiten tanto en entrevistas como en la cotidianeidad. A continuación se presentan ordenadas en función de la relevancia asignada y por la frecuencia con que estas conversaciones aparecen.

- El cargo y el poder
- Estado de ánimo
- Escucha y adaptación
- Remuneración
- Acceso a la información y dimensión comunicacional

2.1. El cargo y el poder

Esta primera área temática aparece transversalmente en diálogos cotidianos y se manifiesta además en las entrevistas como uno de los tópicos más recurrentes. Es percibido por todos como uno de los principales nudos problemáticos y cada uno de los actores lo vincula con síntomas diferentes (resistencia u obediencia, “irresponsabilidad”, límites en la acción, etc.).

Como ya hemos expuesto en el marco teórico, cuando hablamos de relaciones de poder intentamos evitar las simplificaciones, entendiendo que los mecanismos concretos que permiten sostener este tipo de relaciones están situadas en un contexto histórico y político. En este caso, un gran componente de la naturaleza de éstas es que se da en el contexto de relaciones sociales de producción en una economía capitalista (Ibarra y Montaña, 1987).

A partir de las entrevistas realizadas y el análisis de las respuestas podemos establecer que en la organización encontramos tres miradas que se repiten en relación a los roles, cargos, jerarquías y “poder”:

1. Una visión “desbordada” del “poder” de la gerencia, haciendo hincapié en la noción de *borde*.

2. Una percepción sobre el “poder” del jefe de ventas como “estéril”.
3. Una mirada “menoscabada” o “erosionada” del “poder” de la gerencia en relación al equipo de ventas.

La idea o definición de poder subyacente en estas miradas es la de una visión jurídica del poder, donde el poder es algo que alguien detenta, tangible, transferible, anclado en estructuras jerárquicas y que funciona en una relación unilateral de dominación. Bajo esta mirada, se percibe al poder que "detenta" la gerencia como exacerbado o *des-bordado* en relación a sus propias funciones. En el marco de estas percepciones, se ha llegado a decir que la empresa es "unipersonal" aludiendo a que la toma de decisiones, incluso aquellas delegadas al jefe de ventas u otros gerentes, siguen estando bajo el escrutinio de la gerencia y es donde se toman las decisiones definitivas.

El poder es descrito por Foucault como discreto e indiscreto simultáneamente. Indiscreto, ya que funciona permanentemente y tiene como condición la visibilidad de quienes "somete" y discreto, ya que funcionando a través de mecanismos no violentos se hace "invisible" (Yela Gómez & Hidalgo Romero, 2010). ¿Cómo se ve esto reflejado en las relaciones de poder dentro de la organización? Particularmente se manifiesta en un síntoma relacionado al instrumento de acreditación de trabajo del equipo de ventas: los informes comerciales. Al ser un equipo de vendedores viajantes, los informes se convierten en la herramienta que permite registrar y ratificar las gestiones³ realizadas durante cada semana, y habilita a la gerencia a hacer "evaluaciones de desempeño" en base a los datos allí manifiestos. El control que ejerce la gerencia a través de estos informes lo entendemos como una manifestación concreta del ejercicio del poder.

Siguiendo a Foucault (2014), no obstante, tenemos que recordar que: dónde hay poder hay resistencia. El poder, a diferencia de la dominación, se "ejerce" sobre sujetos libres, que pueden desplegar una serie de respuestas ante estas relaciones. En este caso, la respuesta visible y al mismo tiempo tácita ante un poder percibido como "omnipresente", es de una resistencia por parte del equipo de ventas a “ser vistos” que se expresa en una negación contestataria a entregar semanalmente los informes. Esta dinámica constituye el síntoma más persistente: una lucha entre el des-borde y la resistencia corrosiva del “poder”.

Otra percepción recurrente refiere al rol del jefe de ventas como un rol “estéril” o “inocuo”. Se usa el término estéril con el peso que tiene aquel espacio que “no da fruto”, el

³ Por gestiones se entiende a cualquier tipo de actividad o esfuerzo realizado para-con un cliente: seguimiento, consultas, desarrollo de nuevos productos, visitas, cotizaciones, etc.

rol no productivo, no porque no cumpla su función sino porque el rol en sí mismo está despojado de la capacidad de habilitar *dominios de posibilidades* (Flores, 1997), para sí mismo y para otros.

2.2. Estados de ánimo

El segundo aspecto recurrente en los registros es la percepción de los actores sobre un constante “estado de ánimo de resignación”. Como definimos anteriormente, cuando hablamos de estados de ánimo hacemos referencia a éstos en términos de fenómenos *colectivos* ya que no están asociados a individuos que tienen emociones sino a individuos que *participan* de emociones. Emociones y estados de ánimo que nacen y se retroalimentan en conversaciones y declaraciones. “*La emoción es más que un fenómeno natural, es un fenómeno lingüístico, una declaración de nuestro escuchar que altera el espacio de las posibilidades abiertas a futuro*” (Flores, 1997, p. 94).

Entendemos que, en este caso aparece la resignación como síntoma y se expresa como declaración lingüística: “*Y bueno, qué se le va a hacer*”, “*Y bueno, acá las cosas son así*”, “*Y bueno, idealmente sería así pero...*”.

La resignación como sometimiento ante lo percibido como inevitable, dice Flores (1997), se presenta ante el reiterado “desperdicio” de algo que para cada individuo se percibe como “oportunidad” (lo que construye/percibe como oportunidad). Cada uno de los actores desarrolla una noción sobre cuáles son los factores contextuales, internos y externos, que constituyen la apertura a oportunidades (oportunidades de negocios o de desarrollo, personales o institucionales); a medida que transcurre el tiempo y estas oportunidades parecen “desperdiciarse”, aparece una desconfianza sobre la competencia o capacidad de estos otros actores de identificar y desarrollar acciones en base a estas oportunidades.

Esta dinámica genera resistencias y corroe lentamente la confianza en la legitimidad de los roles, generando juicios de valor negativos y restringiendo el abanico de acciones posibles, tanto hacia “afuera” como hacia “dentro” de la organización.

2.3. Escucha y adaptación

“*Si yo como vendedor no puedo tomar ninguna decisión que yo crea que es mejor para un cliente, si mi palabra no tiene valor, no sé qué lugar ocupo acá*”. (Vendedor 1)

Esta cita hace alusión a una sensación generalizada de desánimo con respecto al lugar que tienen las iniciativas, las capacidades y las decisiones de cada cual dentro de la organización.

Entendemos que el concepto de *agencia* es útil para analizar este tópico⁴ porque nos permite pensar este nudo problemático estrechamente vinculado a dos de los puntos tratados anteriormente: la resistencia y el reconocimiento de oportunidades. Este concepto además está atravesado por las limitaciones que imponen los juicios negativos a la acción y a la transformación.

En el caso de la fuerza de venta, emerge como nudo problemático una permanente desconfianza entre los actores, minada por juicios negativos, que se materializan en la limitación de *su agencia* para tomar decisiones sobre su trabajo y proponer acciones a sus clientes en base a su capacidad de análisis y escucha; capacidad que nombran como: “la calle”. A su vez, esta desconfianza genera (o más bien retroalimenta) la tendencia centrípeta de la gerencia sobre la toma de decisiones, que deriva también en el *desborde* de su rol dentro de la organización.

Uno de los síntomas que aparecen es lo que elijo nombrar como *sobre-estructuración de procesos o de flujos de trabajo* que no es otra cosa que la burocratización en la toma de decisiones. Un ejemplo de esto es que para hacer excepciones sobre formas o plazos de pago para ciertos clientes, cada vendedor debe pedir autorización al jefe de ventas, esta solicitud llega a administración, donde se hace un documento que el jefe de ventas debe firmar y, finalmente todo el proceso es nuevamente controlado por la gerencia.

De la misma manera, existe un reclamo por parte de algunos clientes referido al tiempo “excesivo” que lleva el proceso de compra. Esto se da por varios factores, pero uno de los aspectos principales es la gran cantidad de requisitos necesarios para facturación y pago que ralentizan el despacho de la mercadería. Estas condiciones perpetúan los juicios negativos que, a su vez, retroalimentan la resistencia, potencian la corrosión sobre la legitimidad de los roles y el estado de ánimo.

Este síntoma es percibido por la misma gerencia en los siguientes términos:

“Creo que vemos que no estamos bien alineados con un segmento de mercado diferente al que queremos abordar pero que tal vez nosotros estamos

⁴ Considerando a la autonomía en términos de capacidad de actuar (como potencia) y desterritorialización (Deleuze y Guattari, 1985).

sobre-estructurados para ese mercado [...] ambicionamos tener partes de ese mercado y nos tenemos que acomodar de otra manera y hay gente que en eso nos lleva un poco de ventaja” - Gerente general.

La burocratización de los sistemas de trabajo y la falta de permeabilidad en la escucha generan a largo plazo cierta inamovilidad que, así reconocida por la gerencia, no permite adaptarse a nuevos escenarios y nuevos mercados, obstaculiza la innovación y limita esta escucha histórico-social-prospectiva que incluso puede afectar la supervivencia misma de la organización.

En este punto propongo el concepto de *“artrosis institucional”* para hablar sobre la falta de flexibilidad o adaptabilidad en una organización. La artrosis es una enfermedad degenerativa progresiva que afecta a las articulaciones. Los “cartílagos” que permitían el movimiento se deterioran y los movimientos se hacen cada vez más dolorosos, casi imposibles. En un contexto comercial en constante transformación, ninguna organización puede darse el lujo de perder el potencial de acción de sus articulaciones que le permiten sobrevivir en un mundo fluido.

2.4. Remuneración

En consonancia con el resto de los nudos problemáticos, esta es un área temática que aparece frecuentemente y es una de las más difíciles de abordar abiertamente ya que las entrevistas fueron enmarcadas en el contexto laboral. Sin embargo, sujeto a los problemas de “escucha”, aparece un cuestionamiento a la estructura remunerativa de la organización. Hablamos de estructura remunerativa y no de remuneración porque abarca el aparato compensatorio que contempla comisiones, viáticos, desgaste de herramientas de trabajo y, el componente más importante: las *percepciones* sobre el salario.

Algunas frases que evidencian este malestar en torno al cumplimiento de una demanda son: *“No me sirve de nada”, “Me termina perjudicando”* o *“A mí me serviría más venir a trabajar al depósito, que tengo un sueldo fijo y no tengo que pasar por todas estas situaciones”*.

Los malestares que el grupo expresa se refieren a los siguientes puntos centrales:

- Remuneración atada a resultados: sólo al alcanzar ciertos objetivos de facturación se llegan a percibir comisiones, es decir, la estabilidad económica y el horizonte de crecimiento está atado a la *performance*. Sin embargo, los factores que acompañan

en el circuito comercial y que derivan (o no) en la rentabilidad no siempre dependen al 100% de las gestiones que haga el trabajador.

- Porcentaje de comisiones: se *percibe* al porcentaje de comisiones⁵ como bajo en relación a expectativas, labor y volúmen de venta.
- Desgaste de herramientas de trabajo: al ser vendedores viajantes con vehículo propio su herramienta de trabajo tiene un desgaste a través del tiempo que, se percibe, no es contemplado dentro del sistema de compensaciones.
- Incentivos y objetivos: los bonos e incentivos establecidos por la gerencia según alcance de objetivos se *perciben* como “imposibles”: “*Nadie llega a esa meta*”.

En contraste con esta mirada, la *percepción* de la gerencia sobre la situación es que los gastos sobre el desgaste de herramientas de trabajo están contemplados en la estructura remunerativa y que los objetivos y metas establecidos son alcanzables y superables. Para la gerencia el régimen de bonos, premios e incentivos es algo asequible “*si salen a la calle*”, es decir, si siguen la metodología de trabajo propuesta y cumplen con los cupos de gestiones mínimas mensuales.

Manuel Osorio (2016) sostiene que el grado de satisfacción en relación a la remuneración no es una medida absoluta sino una referencia relativa, comparativa y anclada a referencias internas (p. ej.: otros puestos dentro de la organización) externas (p. ej.: promedio remunerativo del mercado para ese puesto o puestos similares) y otros factores sociales-subjetivos de valoración.

Osorio analiza que la remuneración monetaria no tiene una relación causal directa con los niveles de “motivación” o satisfacción de los trabajadores, pero es una de sus variables intrínsecas. Sostiene que, para que la remuneración en un sentido amplio tenga un impacto positivo y visible, se deben cumplir ciertos parámetros:

- La remuneración debe tener un valor para quien la recibe: es decir, el significado que este *otro* le atribuya. El mismo monto remunerativo puede para algunos ser irrelevante y para otros fundamental. Este valor no es una definición monetaria sino que está relacionado con honores a título personal como seguridad, reconocimiento y estatus.

⁵ Las comisiones de venta son compensaciones financieras que se otorgan en función de la cantidad de productos se comercializan. Este sistema de remuneración busca incentivar y reconocer el esfuerzo y el rendimiento de los vendedores al vincular sus ingresos directamente con el volumen de ventas que generan. Por lo general, estas comisiones se calculan como un porcentaje del valor total de las ventas realizadas.

- Se debe percibir que las mejoras en niveles de productividad y/o calidad del trabajo tienen un impacto real en el salario. Si se piensa que cualquier esfuerzo es desestimado, “*haga lo que haga voy a cobrar lo mismo*”, la cadena de motivación se rompe. Esto se desprende directamente de lo anterior, la percepción sobre la remuneración está anclada al reconocimiento y valoración, por tanto funciona de manera proporcional.
- Los objetivos, metas o resultados esperados deben ser percibidos como alcanzables. Esto quiere decir que para tener un beneficio personal, esas metas establecidas deben ser “*realistas*”. (Osorio, 2016, 90-91)

Para la gerencia aparece explícito y fundamental el síntoma de “la falta de motivación”, aunque se enmarca como un aspecto separado de la remuneración. Tal como sintetiza Osorio en el siguiente cuadro (2016, p. 104) “*la fórmula subyacente (Fuerza motivacional = Expectativa × Instrumentalidad × Valencia) implica que la presencia de un valor cero en cualquiera de los tres factores de la ecuación hace que el producto final sea también cero.*”

Versión simplificada de la teoría de las expectativas adaptada al ámbito retributivo



Figura 2.

Podemos analizar a la *expectativa* en relación a la referencias internas, externas e históricas del salario. A la *instrumentalidad* con la relación calidad de trabajo-recompensa y la *valencia* como el aspecto social-subjetivo y contextual del valor de la remuneración en torno a aspectos como la seguridad, el reconocimiento y el status.

Habiendo explorado en mayor o menor medida el componente instrumental (relación entre el esfuerzo del trabajo, objetivos y resultados), quedan algunos aspectos a analizar en torno

a las nociones de expectativas y valencia. En primer lugar las expectativas asociadas a las referencias.

- Internas: volvemos a una de las frases iniciales de este apartado: "*A mí me serviría más venir a trabajar al depósito, que tengo un sueldo fijo y no tengo que pasar por todas estas situaciones*". Las referencias internas sobre el salario tienen que ver con una diferencia marcada respecto a los niveles de responsabilidad que asumen los puestos de ventas (disponibilidad, performance, capacitación) y su consecuente expectativa de compensación diferencial.
- Externas e históricas: tienen que ver con un registro de los vendedores sobre los valores que identifican que el mercado ofrece para puestos similares, en otras empresas y en sus propias experiencias anteriores.

Por último y, quizás más relevante en términos de percepciones, las *valoraciones* sobre el salario. En este punto, además de los otros componentes que juegan un rol *esencial* en la lectura de estas valoraciones, aparece el reconocimiento al aporte de cada trabajador, tanto monetario como subjetivo.

Aquí es donde reaparece otro de los nudos problemáticos: la desconfianza, los juicios negativos y el descreimiento en la capacidad del equipo de ventas para la toma de decisiones. Esto tiene efectos concretos en la sentencia sobre su aporte real de valor para la empresa; y esta falta de reconocimiento representa para los vendedores una de sus más frecuentes frustraciones que afecta directamente a las valoraciones sobre su compensación, su estado de ánimo y sus niveles de motivación.

En este punto se puede agregar a las percepciones instrumentales y valorativas del salario un factor que se suma y se desprende de la "artrosis institucional" y del estado de ánimo de resignación: la sensación de una falta de horizontes de crecimiento. El porcentaje de comisiones y los objetivos percibidos como "inalcanzables" rompen para los vendedores la expectativa de crecimiento económico y desarrollo dentro de la organización. Dada la naturaleza de los puestos de venta, abona a los factores que perpetúan el estado de ánimo de resignación.

Enmarcamos esto, además, en un contexto global de transformación de los procesos de compra-venta cuyas consecuencias a largo plazo no podemos dimensionar aún, sobre todo en relación a la percepción del valor del trabajo humano en las gestiones comerciales.

2.5. Acceso a la información y dimensión comunicacional

El último nudo problemático que surge en las entrevistas y diálogos cotidianos se relaciona con dos puntos anteriores: un cierre a la escucha y una sostenida desconfianza con respecto a la legitimidad de la palabra, capacidades y aportes de cada uno de los actores. Hablamos de un malestar con respecto a la “transmisión” y “acceso” a la información entre los diferentes actores.

Este malestar se materializa en inconvenientes que se achacan a la “falta de información”, la velocidad con la que se recibe esa información, la disponibilidad o no disponibilidad para solicitar información y también con respecto a la funcionalidad de los espacios de encuentro.

Para ayudar a sintetizar los diferentes espacios y modos de encuentro, nos servimos del siguiente esquema:

ACTORES	Gerencia (Gerente general)	Jefe de ventas	Equipo de ventas
MODOS	<p><i>Con el Jefe de Ventas:</i> Hay comunicación directa ya que comparten oficina.</p> <p>Participan de reuniones con proveedores y algunos clientes. Comparten viajes a convenciones, congresos o presentaciones de la empresa.</p> <p>Tienen reuniones privadas esporádicamente (en torno a decisiones sobre el equipo de ventas)</p> <p><i>Con el Equipo de ventas:</i> Se usa la instancia presencial (reuniones individuales solicitadas por los vendedores o el gerente general).</p> <p>Comparte el grupo de Whatsapp “<i>Difusión y</i></p>	<p><i>Con el Gerente General:</i> Hay comunicación directa ya que comparten oficina.</p> <p>Participan de reuniones con proveedores y algunos clientes. Comparten viajes a convenciones, congresos o presentaciones de la empresa.</p> <p>Tienen reuniones privadas esporádicamente (en torno a decisiones sobre el equipo de ventas)</p> <p><i>Con el Equipo de ventas:</i> Usa principalmente mensajería directa, llamadas telefónicas para consultas sobre decisiones y excepciones con respecto a los clientes.</p> <p>Usa el grupo de Whatsapp para las solicitudes de stock de</p>	<p><i>Entre ellos:</i> Comparten al menos dos grupos de Whatsapp. Un grupo de “<i>Difusión y Consultas</i>” con el gerente, jefe de ventas y marketing; y un grupo informal de vendedores.</p> <p>Tienen a disposición teléfonos empresariales que usan intercaladamente con sus teléfonos personales.</p> <p>Participan de los encuentros semanales.</p> <p><i>Con el Jefe de ventas:</i> Usa principalmente mensajería directa, llamadas telefónicas para consultas sobre decisiones y excepciones con respecto a los clientes.</p> <p>El grupo compartido de Whatsapp para solicitar stock de productos.</p>

	<p><i>Consultas</i>".</p> <p>Envío de informes comerciales como medio principal para acreditar el trabajo realizado.</p> <p>Participa de reuniones semanales según disponibilidad del gerente.</p>	<p>productos.</p> <p>Comparte un encuentro semanal donde se discuten novedades sobre stock, modificaciones con respecto a precios/condiciones y periódicamente capacitaciones en productos.</p> <p>Envío de informes comerciales como medio principal para acreditar el trabajo realizado.</p> <p>Reuniones mensuales individuales donde se evalúa el desempeño a partir del trabajo volcado en informes comerciales y de facturación.</p>	<p>Comparten un encuentro semanal donde se discuten: novedades sobre stock, modificaciones con respecto a precios/condiciones y periódicamente capacitaciones en productos.</p> <p>Envío de informes comerciales como medio principal para acreditar el trabajo realizado.</p> <p>Reuniones mensuales individuales donde se evalúa el desempeño a partir del trabajo volcado en informes comerciales y de facturación.</p> <p><i>Con el Gerente general:</i> Se usa principalmente la instancia presencial.</p>
--	--	--	---

Durante las entrevistas utilizamos la pregunta “¿Cómo definirías un problema de comunicación?” para explorar cómo los actores conciben y enmarcan al concepto de comunicación:

“Cuando intentás decir algo y la otra parte no lo entiende” - Gerente general.

“Si cambia algo en una cuestión comercial, por ejemplo, un plazo o un mínimo de compra, un mínimo de cuenta corriente, eso a veces no termina de llegar a todos los sectores de la misma forma me parece, o eso es lo que yo he visto, o sea, cambiada la información de uno a otro. (...) uno lo sabe y el otro no” - Vendedor 1.

“La comunicación en realidad lo considero como un mecanismo de trasladar un concepto claro por diferentes canales para que el receptor lo entienda de la mejor manera posible o de la manera que uno pretende que lo entienda para que quede claro” - Jefe de ventas.

“¿Qué entendés por comunicación? - La emisión de un determinado mensaje ya sea de forma interna o hacia afuera. Tenés que decir algo y buscar la forma y las vías para comunicar eso hacia afuera y hacia adentro. Una oferta, un producto o lo que fuera” - Vendedor 2.

Es evidente que la percepción del concepto de comunicación de las personas entrevistadas se inscribe dentro del paradigma de la comunicación *como transferencia*, en la medida en que se concibe como un sistema de transmisión unidireccional; un mensaje único y específico que parte de un emisor también único e inequívoco que busca “la mejor manera” de hacer que este mensaje “llegue” o “se comprenda” por todos los receptores sin ningún “ruido”.

Como consecuencia de estas percepciones, las consideradas “fallas” de comunicación erosionan la ya debilitada legitimidad de los roles, los espacios de encuentro -las reuniones semanales y capacitaciones- se transforman en actualizaciones de “información” sobre faltas en el stock, importaciones, cambios en formas de pago, etc, eliminando por completo su potencial como espacio de construcción y transformación.

Las instancias de evaluación individual corren la misma suerte: se centran en la transmisión de datos sobre facturación, y gestiones de informes comerciales, pasando por alto su función esencial de proporcionar retroalimentación o feedback.

Es evidente que, tal como dice Kaplún, *“los equipos no funcionan sólo en base a reuniones, pero este es un espacio formal ineludible y que suele manejarse muy mal, con infinito tiempo perdido, ideas desaprovechadas, voces no escuchadas y un saldo de alta frustración. Que termina por hacer decaer y hasta desaparecer las reuniones. Y, junto con ellas, los equipos, los espacios formales de comunicación, los intentos de una gestión más participativa”* (2000, p. 15). Estos lugares de encuentro a menudo son etiquetados por los participantes como “inútiles” o “carentes de sentido”, sugiriendo que se convierten en un espacio inerte, donde simplemente se transmiten datos. Así se despoja a estas instancias de su potencia de diálogo, escucha, construcción y acompañamiento.

Hasta este momento nos dedicamos a realizar una exploración inicial sobre aquellas inquietudes, malestares o síntomas que vemos repetirse a partir del registro de diferentes actores. Ubicar estos elementos como nudos problemáticos nos permite pensarlos estratégicamente y relacionarlos con aspectos del contexto, sin creer que por ello lo abarcan en su complejidad. En el próximo capítulo examinaremos la contribución del concepto de imaginarios y representaciones para el análisis institucional, centrándonos luego en los imaginarios presentes en la organización.

PARTE III:

Organizaciones imaginarias



PARTE 3: ORGANIZACIONES IMAGINARIAS

La Teoría General de la Administración (TGA) es un campo de estudio multidisciplinar que se ocupa de pensar a las organizaciones en tanto a sus estructuras, gestión y optimización para alcanzar estos objetivos comunes. La TGA define tradicionalmente a una organización como una entidad estructurada y coordinada compuesta por individuos que se unen con un propósito común (Fayol, 1971; Drucker, 1954; Barnard, 1968).

Si bien actualmente TGA suma otros elementos a su espectro analítico como el liderazgo, el aprendizaje continuo, la inteligencia emocional o la flexibilidad laboral, estos aportes se encuentran abocados a un fin último que consiste en encontrar formas de alinear a los individuos en el “qué” y el “cómo” para lograr ciertos objetivos.

En una crítica a la TGA y a las escuelas de formación en negocios como los BMA (Business Management Administration) Spinelli (2017) dice: *“La teoría general de la administración es ideológica, en la medida en que contiene en sí la ambigüedad básica del proceso ideológico, que consiste por un lado en vincular la determinación social real como técnica (del trabajo, industrial, administrativo, comercial) por mediación del trabajo y, por otro, en apartarse de la determinación social real, componiendo un universo sistemático, organizado, que refleja de forma distorsionada lo real, en tanto ideología; proceso en el que produce conocimientos para quienes gerencian, los cuales —en general— naturalizan la división del trabajo, las relaciones de dominación y legitiman las lógicas del mercado”* (p. 594).

En el mismo texto Spinelli despliega tres críticas hacia la TGA. Una primera tiene que ver con cómo el componente ideológico de la formación de “gerentes profesionales” propone una racionalidad *“dominada por el ideario de relaciones sujeto-objeto basadas en lógicas cartesianas”* (Spinelli, 2017, p. 584) que no es capaz de mirar y trabajar con el universo de lo social como una relación sujeto-sujeto.

Su segunda crítica es hacia la concepción misma de pensar a la gestión como cuerpo teórico racional, universalizable y, principalmente, transmisible ya que, como otros teóricos críticos dentro de la TGA, considera que la gestión no es una teoría sino una *práctica*, una habilidad que se adquiere al encontrarse con la contingencia en el contexto social, histórico y político de las organizaciones.

Dejar de pensar a estos cuerpos teóricos como universales tiene otro efecto: pensar a la organización como sujeto vivo en el que se da la *práctica* de la gestión y al que hay que vivir y observar en su complejidad para dar sentido. Esto se vincula con la tercera crítica de Spinelli a la TGA, donde considera que la premisa del conocimiento universalizable es miope a los contextos en los que se aplica⁶.

En una línea más contemporánea de la TGA, Simon Sinek propone poner la mirada en la figura del “líder” y su capacidad para acompañar los procesos de la organización y diseñar acciones y estrategias orientadas a alcanzar sus objetivos. Sugiere la idea de que a través de la “correcta y auténtica comunicación” (como transmisión) de los propósitos, procesos y enfoques de la organización se puede conectar e inspirar a los individuos (Sinek, 2009). Esta mirada nos mantiene aún bajo el principio de encauzar a los sujetos hacia un “qué” y un “cómo” llegar a “los” objetivos previamente definidos.

Entendemos que las fórmulas de trabajo que propone la TGA no permiten pensar a la organización como sujeto vivo, un *territorio* en constante cambio y evolución, que está formado por *seres sociales*, enmarcado en un contexto histórico-social y que necesita, principalmente, de una coordinación adaptativa y flexible.

Por otro lado nos encontramos con las propuestas y herramientas de la comunicación estratégica para pensar a las organizaciones. Esta perspectiva complejiza y abre la mirada hacia nuevas variables para pensar las problemáticas, haciendo hincapié en las matrices socioculturales en pugna. Cuando observamos las características de los nudos problemáticos descritos y el modo en que estas matrices se interrelacionan, nos encontramos con que se hace necesario abordar factores personales como los juicios negativos, la rigidez y la resistencia, que limitan en un principio la apertura la escucha, e ineludiblemente la predisposición a la transformación.

Para tratar de abarcar esta complejidad, propongo utilizar al **holograma** como herramienta metafórica que nos permita observar a la organización a través de sus componentes imaginarios y así poder “imprimir” una imagen “tridimensional” que, como dispositivo exploratorio, habilite el análisis de las instituciones, pero principalmente a la delimitación de proyecciones posibles.

En este trabajo hablamos específicamente de hologramas *físicos*, es decir, no aquellos que se proyectan en el aire sino aquellos que se imprimen en una película holográfica y que permiten su exploración desde diferentes perspectivas para iluminar el

⁶ Como por ejemplo, trasladar teorías de los MBA de universidades norteamericanas a contextos latinoamericanos.

detalle y la profundidad. Esta elección se da a partir del interés en explorar el *proceso de producción de hologramas físicos* como analogía del proceso de análisis que nos interesa llevar adelante.

Los hologramas físicos se graban mediante la técnica de la interferencia de la luz. Se utiliza un láser para grabar una imagen en una placa de vidrio o plástico llamada película holográfica cubierta con una capa fina de material sensible a la luz. El proceso inicia con un láser que, al encontrarse con un lente, divide la luz en dos partes. Una de esas partes se dirige directamente hacia la película holográfica y la otra, conocida como el haz objeto, se *refleja en el objeto que se desea capturar*. Estos dos haces se combinan en la película holográfica, creando un patrón de interferencias entre las ondas de luz. Este patrón es lo que se conoce como una imagen holográfica.

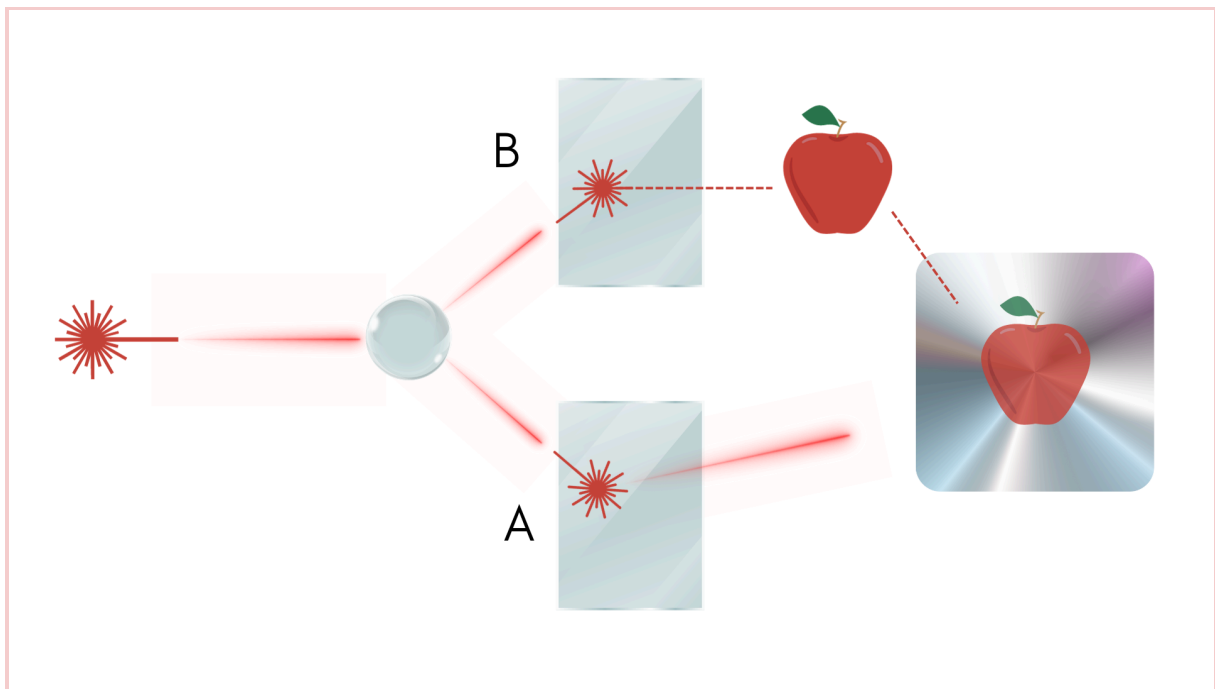


Figura 3. (Elaboración propia)

Retomando a René Lourau (2007), sostenemos que hablar de instituciones es hablar en tres dimensiones: lo universal, lo particular y lo singular. Creemos que, de la misma manera, los imaginarios y las representaciones sociales operan en estos tres momentos. Este enfoque permite entender a las instituciones como manifestaciones concretas de estos imaginarios, donde su singularidad contrasta con la universalidad de las representaciones sociales, y permite así también capturar la interacción dinámica entre los diferentes elementos dentro de una institución y su contexto sociohistórico.

Proponemos entonces usar el proceso de producción de hologramas físicos como una analogía de la naturaleza del análisis en las instituciones, usando la lente y sus haces divergentes para *reconstruirlas como miradas complementarias*.

Por un lado, el primero de los haces llega a uno de los espejos (**A**). Podemos decir que este nos refleja las percepciones que la organización tiene sobre sí misma, cómo se define, qué objetivos proyecta, cómo determina sus roles y sus alcances, qué variables utiliza para medir su funcionamiento, etc. Esta imagen/reflejo se puede vislumbrar muchas veces en las primeras entrevistas o en los primeros encuentros.

Dando un paso más, el segundo haz de luz (**B**) no sólo funciona como reflejo sino que ilumina al objeto antes de encontrarse con la película holográfica. Es en esta mirada donde nos permitimos observar a la organización y a sus imaginarios, viendo *cómo* estos “*complejos marcos ideacionales de trasfondo*” se sintetizan en *su singularidad*.

Con ambos haces de luz de forma complementaria, se forma en esa película holográfica una imagen “tridimensional” de la organización. Esta imagen⁷, como dijimos anteriormente, nos permite observar sus diferentes dimensiones, sus contrastes y matices, y, a partir de su singularidad, pensar proyecciones y posibles caminos de acción.

3.1. El mito: “No hay dos empresas”

En este apartado vamos a explorar cómo el primer elemento constitutivo de los imaginarios, el mito, se manifiesta en la organización.

Aguirre Baztán (2002) afirma que en las organizaciones existen mitos fundacionales que operan en el imaginario que tienen de sí mismas. Este autor reconoce y diferencia tres tipos de mitos: los mitos cosmológicos, que hablan sobre los inicios, soteriológicos (sobre la liberación) y escatológicos (relativos a finales).

Retomando esta teoría podemos observar en nuestro objeto de estudio que el mito cosmológico aparece con una *primera generación* fundadora, que *se relata como* un emprendimiento familiar, dedicado a la venta a pequeñas empresas y consumidores finales (primero de limpiamanos, y luego expandiéndose a otros artículos). Este emprendimiento deviene en una PYME cuyo alcance (geográfico y comercial) estaba vinculado a los límites de sus capacidades estructurales, con una cartera de productos “limitada”, y sin áreas o puestos gerenciales, de planificación o innovación.

⁷ Recalamos que esta imagen es un dispositivo exploratorio, por tanto no significa que se piense a la organización como una entidad estática, sino que funciona como una impresión temporal.

Tras el fallecimiento de uno de los miembros fundadores, surge una *segunda generación* que asume la responsabilidad de la gestión. Años después, con la separación de la empresa en dos, aparece lo que Aguirre Baztán define como mito soteriológico: la liberación.

Los relatos vislumbran, previamente a la ruptura, un *claro*: nuevos horizontes de crecimiento, inversiones en infraestructura y ampliación, toma de riesgos y profesionalización del trabajo (creación de puestos de trabajo de gestión e innovación), acompañado de incentivos por parte de sus proveedores.

Esta marcada diferencia entre los universos de posibilidades que abre cada uno de estos modelos de gestión (primera y segunda generación), generó roces internos que eventualmente llevarían a la separación de la empresa. Una parte (Familia 2) sostendría el modelo de negocios de la primera generación (un emprendimiento familiar, dedicado a la venta a pequeñas empresas y consumidores finales). Y, la otra parte (Familia 1 - y nuestro objeto de análisis), construiría un perfil empresarial orientado a la industria con las características “rupturistas” de la segunda generación.

¿Por qué traemos a colación la frase “*No hay dos empresas*”⁸? La afirmación fue extraída de un diálogo con la gerencia, enfatizando que, aunque haya una confusión constante con la “otra empresa” por mantener nombres similares (Familia 2 - que sigue en actividad), no amerita una distinción, ya que esta otra parte “no existe”. Sin embargo, ponemos en cuestionamiento la precisión de esta frase, ya que consideramos que algunos vestigios de esta separación inicial, siguen presentes en los nudos problemáticos actuales.

Esta división entre dos modelos de gestión y enfoques claramente demarcados, originados en el mito soteriológico, generó(a) dentro de la organización una separación que se traduce y resulta en diferencias estructurales y simbólicas para cada una de las “partes”.

Desde la fuerza de ventas se ha planteado explícitamente la *percepción* sobre la “existencia” de “dos empresas” en una y cómo esto genera interferencias a nivel operativo. Una a la que pertenecen ellos y otra a la que pertenece la gerencia. Estas dos “partes” o “esquemas”, que se configuran en declaraciones lingüísticas y que aluden a imaginarios sobre modelos de gestión, se pueden describir como:

- Un “*segmento corporativo*” se sostiene a partir del trabajo que la gerencia mantiene de forma directa con clientes en grandes empresas y/o

⁸ Originalmente esta cita contenía el nombre de la organización, al que hemos reemplazado por “empresas” por motivos de confidencialidad.

corporaciones. Enmarca a la organización como una empresa de servicios antes que de productos, poniendo al asesoramiento calificado como valor diferencial. Tiene flexibilidad para operar y clientes prioritarios. Pero principalmente existe en ésta una *escucha* como espacio habilitante de posibilidades hacia sus clientes. El “*segmento corporativo*” (vinculado a la gerencia) es el sector de la empresa que “funciona” bajo las lógicas de la segunda generación (innovación, riesgos, servicio, profesionalización, grandes industrias).

- Un “*segmento empresarial o institucional*”, se sostiene a partir del trabajo de gestión del equipo de ventas. Este sector trabaja con empresas de tamaños diversos y también consumidores finales. Debido a las características de sus clientes, muchas veces se define como una empresa de venta de *productos* y no de *servicios*, sin quitar el eje en su calidad profesional. Es en este sector donde la sobre-estructuración de procesos o flujos de trabajo se manifiesta abiertamente. Y es también en este sector donde la *escucha* queda reducida o trunca. El “*segmento empresarial o institucional*” (vinculado al equipo de ventas) es el sector de la empresa que “funciona” bajo “lógicas del pasado”, con los modelos de gestión de la primera generación (haciendo hincapié en venta de productos, precios, clientes pequeños y medianos).

Estos “esquemas” no reflejan necesariamente el funcionamiento o la realidad de las prácticas, sino que son construcciones basadas en esquemas discursivos y juicios que, en una suerte de profecía autocumplida, se retroalimentan y generan/limitan campos de acción. Estos esquemas discursivos son elementos clave en la construcción y perpetuación de los mitos organizacionales que influyen en las percepciones y acciones sobre la empresa.

En última instancia, esta división se ramifica (junto con otros factores) en el sostenimiento de casi todos los nudos problemáticos: el deterioro en la escucha de oportunidades, la sobre-estructuración de los flujos de trabajo, el estado de ánimo de resignación y la artrosis institucional.

Flores (1997) dice que los estados de ánimo, las emociones y los juicios que hacemos están íntimamente relacionados con las posibilidades de apertura a la escucha. “*Entendemos un juicio típicamente como una afirmación de hecho. A menudo entendemos esa “característica” como un hecho adicional respecto a alguien, pero lo que está haciendo es declarar las posibilidades abiertas para esa persona, recetando cómo tratar a esa persona.*” (p. 94). La identificación de cada uno de los actores entrevistados con uno u otro

de los modelos de gestión, repercute en los límites en la escucha de oportunidades, la confianza, posibilidades de acción y decisión.

3.1.1. Claroscuro

Flores habla del concepto de “claro” como una instancia de escucha, análisis y lectura de oportunidades histórica y culturalmente situado que, se puede decir, está influenciado por categorías de pensamiento y los modelos de producción de conocimiento de cada momento particular. Recordamos que el término “claro”, tiene tres aspectos esenciales: interpretaciones heredadas, amenazas y oportunidades de la situación presente y posibilidades futuras.

Bajo esta consigna, y atravesado por esta división en dos, en la empresa aparece lo que elijo denominar como “claroscuro”. Esta expresión describe cómo el sector “corporativo” de la empresa está abierto a percibir y aprovechar oportunidades, con una escucha ágil y activa, apertura a la innovación y a la toma de riesgos a la vez que sostiene una mirada opaca (oscura) para el resto de la organización y sus posibilidades de acción.

El “segmento empresarial o institucional”, atravesado por juicios negativos no tiene la misma permeabilidad para escuchar, analizar, explorar o proponer oportunidades de acción. Como dijimos anteriormente, los juicios negativos afectan (abren o cierran) estas posibilidades y la confianza (o falta de ésta) en su experiencia, visión y capacidad de escucha está socavada por éstos. En consecuencia, las lógicas de acción y las conversaciones posibles para el equipo de ventas quedan relegadas a un trabajo de mantenimiento de cuentas y quedan trancos tanto su campo de acción-agencia, como las oportunidades de adaptación e innovación para la organización.

3.2. Los símbolos

En este apartado se describirá el segundo elemento constitutivo de los imaginarios: el símbolo (Santiago, 2013). Dentro de los múltiples elementos que conforman el universo simbólico de la empresa, se trabajará sobre 2 de ellos: la *disposición geográfica* y uso del espacio de la institución y las *designaciones y títulos*⁹.

⁹ A pesar de ser una fructífera propuesta de análisis, se toma la decisión de no centrar el estudio de los símbolos en la identidad visual y/o lenguaje corporativo ya que forman parte de los productos comunicacionales que fui desarrollando a lo largo de mi paso por la institución y, si bien se puede hacer una interpretación de ellos, es probable que no reflejen de la misma manera el legado de la institución previo a mi llegada.

3.2.1. Disposición geográfica:

A nivel arquitectónico la sede de la empresa cuenta con dos pisos y un galpón, de los cuales sólo un sector de la planta baja está dedicado a oficinas, siendo el resto en su mayoría utilizado como depósito.

Hay 4 oficinas en total: una oficina para el sector de logística en la planta alta (4), una oficina para el área de recepción-administración (3), otra asignada como sala de vendedores (2) y por último una oficina subdividida donde se ubica el gerente general por un lado (1.a.) y jefe de ventas, marketing y cobranzas por otro (1.b.). En base al recorte de este proyecto centraremos el análisis en las oficinas 1 y 2.

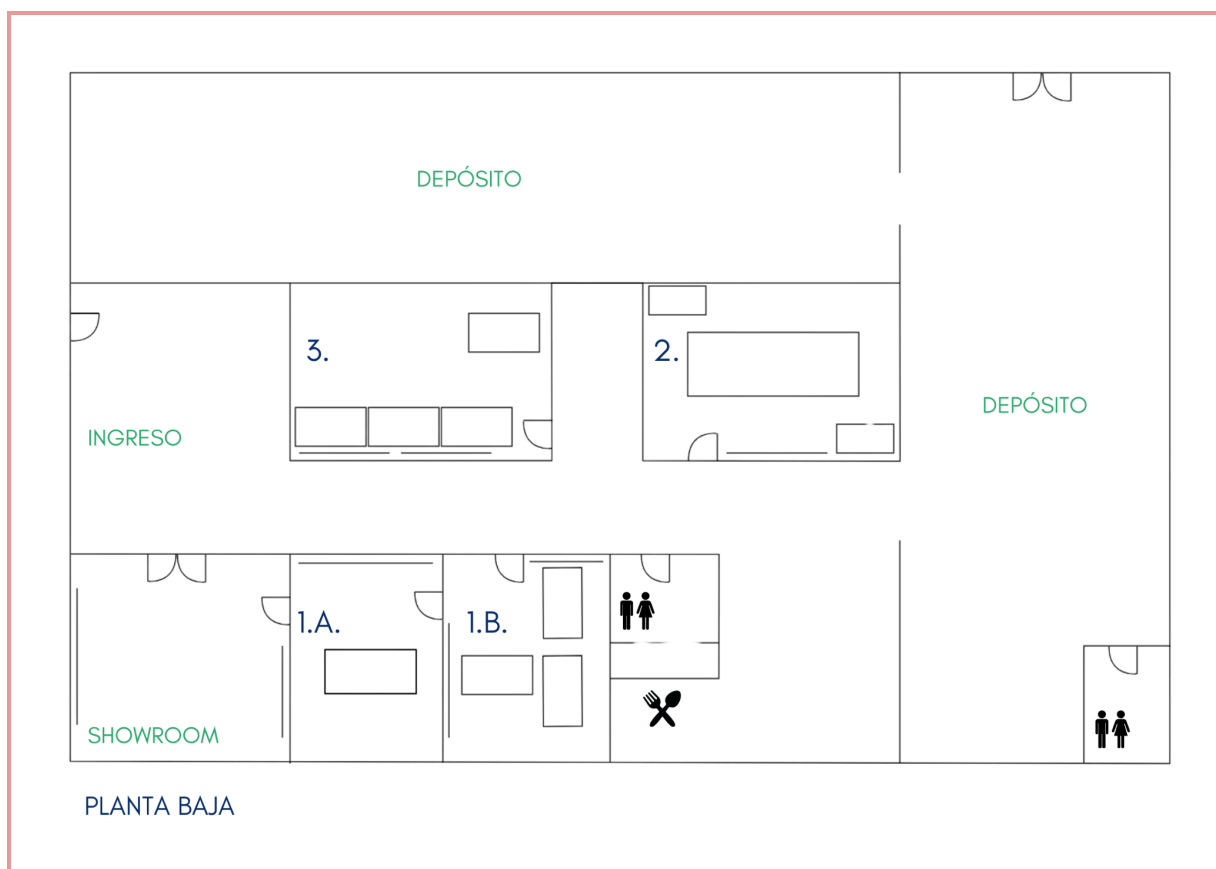


Figura 4. (Elaboración propia)

La disposición de la oficina número 1.a. está entre el espacio de showroom, con un escritorio orientado hacia el pasillo de entrada y en su lado derecho la oficina 1.b. Es una oficina con grandes ventanas desde las que se puede ver gran parte del ingreso, las oficinas administrativas, tiene control sobre la entrada y salida del pasillo y se puede observar lo que sucede en la oficina 1.b. Sin embargo no tiene visibilidad sobre lo que sucede en la oficina de vendedores, los espacios comunes y el depósito.

Sólo se puede acceder a la oficina 1.a. pasando primero por la oficina 1.b. Es decir, no tiene ingreso directo. El ingreso a la oficina 1.b. se ubica linealmente hacia el escritorio del jefe de ventas, que funciona a modo de primera instancia de encuentro o “filtro” antes de llegar a la oficina 1.a. La oficina 1.a. tiene su puerta abierta la mayor parte del tiempo y asimismo es una de las únicas oficinas con persianas americanas en todas sus ventanas. En esta oficina, detrás del escritorio principal, hay una placa de acrílico de gran tamaño que muestra todos los logotipos que la empresa tuvo desde su fundación hasta hoy.

Como mencionamos anteriormente la oficina 1.b. tiene 3 escritorios, dos orientados hacia la 1.a. y uno, el del jefe de ventas, hacia el ingreso. El escritorio del jefe de ventas además tiene la misma orientación que el del gerente general (hacia el pasillo) pero con una leve visibilidad hacia la oficina de vendedores. La subdivisión que separa al gerente general del jefe de ventas es parcial ya que la ventana comienza a la altura del escritorio.

La sala de vendedores se encuentra casi en el centro de la organización, y es una de las más particulares ya que escapa al rango de visión de casi todos los gerentes. Además no es una oficina permanente sino que es un espacio de trabajo itinerante, que depende del uso que le den los vendedores. Hasta 2023 uno de los vendedores tenía el rol de cumplir media jornada de trabajo en esa oficina para asistir en atención al público. El resto de los vendedores tomaban turnos no obligatorios para cubrir el resto de la jornada y “hacer presencia” en la empresa.

Esta oficina fue diseñada con ciertos elementos que acompañan el trabajo en equipo: un gran escritorio compartido sumado a los dos escritorios con computadoras y un pizarrón en una de sus paredes (que no tiene casi uso). Sin embargo, es un espacio que se usaba la mayor parte del tiempo de forma individual, un lugar de paso¹⁰.

La oficina de vendedores es un espacio que está diseñado para el trabajo en equipo, pero que se convierte en aquello que Marc Augé (1992) denomina un “no-lugar”¹¹. Es una oficina-pasillo a la que, irónicamente, sólo se ingresa desde el pasillo principal. Está de alguna forma “aislada” del resto de las oficinas ya que no tiene interacción o visibilidad directa con ninguna.

¹⁰ Desde mi llegada hubo una insistencia con la continuidad de reuniones semanales y la propuesta del uso de esta oficina como espacio de encuentro.

¹¹ Augé (1993) dice que los no-lugares son espacios intercambiables, de transitoriedad, que no pueden definirse ni como espacio de identidad, ni relacional, ni histórico. Donde el ser humano permanece anónimo y las personas están de paso, como por ejemplo: estaciones de tren, aeropuertos, centros comerciales, etc.

Parece relevante agregar dos detalles sobre la organización del espacio físico. En primer lugar, el ingreso a la organización (desde donde se recibe a comisionistas, personal de pagos, quienes retiran pedidos, consumidores finales, etc.) hasta 2022 era un espacio cuasi vacío, que sólo contaba con cartelería, una planta artificial y una especie de pequeño mostrador con tarjetería. A partir del reclamo de uno de los clientes se sumaron sillas al espacio, a modo de convertirlo en una “sala de espera”, y un ventilador funcionando en el verano.

Como último detalle del análisis, una de las características a destacar es la falta de espacios comunes o espacios pensados para uso común de todas las áreas de la organización. Los únicos espacios donde existe posibilidad de encuentro son la cocina (que sólo pueden usar al mismo tiempo dos personas), los pasillos o los casilleros.

3.2.2. Designaciones y títulos

La semiótica organizacional examina cómo los signos y símbolos, en este caso el marco interpretativo que provee la designación de roles a través de títulos y designaciones, configuran no sólo su función específica sino también y sobre todo atributos y expectativas sobre cada rol. Desentrañando algunos elementos semióticos presentes en estos nombres, se puede revelar la complejidad de relaciones simbólicas y de poder que influyen directamente en la labor operativa de la empresa.

Gerente general: La designación de gerente general es una de las más frecuentes en una gran variedad de rubros y empresas de diversos tamaños. La palabra "gerente" proviene del francés "gérant", que a su vez tiene sus raíces en el verbo "gérer", que significa "administrar" o "gestionar". Esta palabra francesa se deriva del latín "gerere", que también significa "llevar" o "hacer". Entonces cuando hablamos de gerente es un rol operativo y ejecutivo (hacer) que promueve y habilita (llevar) el hacer. Gerenciar tiene que ver con trabajar con otras personas, dentro de las lógicas jerárquicas “subordinadas”, a quienes “coordina” operativamente hacia el cumplimiento de ciertos objetivos. Cuando hablamos de “general” nos referimos a algo universal o común y al mismo tiempo a algo amplio y no específico. En este caso nos interesa resaltar el aspecto “no específico” de la definición, que en relación a la determinación de roles nos remite a una falta de límites claros de sus alcances.

Jefe de ventas: Existen dos formas populares de designar a este rol dentro de las organizaciones: Gerente de ventas y Jefe de ventas. Como vimos anteriormente, el rol del gerente es el de trabajar con otras personas, de orientar, “llevar” y habilitar grupos. Por el

otro lado “jefe” es una posición de autoridad, una posición en una estructura organizativa que es “responsable de algo”, en este caso: las ventas. No podemos pasar por alto que esta definición pone el énfasis en la responsabilidad de *resultados* y no en la coordinación de *un otro*. Remite a un rol que vela por el rendimiento de los esfuerzos antes que en su capacidad de gestión. En ambos casos se habla de que la gestión recae en “ventas” y no en “vendedores”.

Vendedores o Representantes comerciales: En la empresa se utilizan dos términos para referirse a la fuerza de ventas: vendedores es la palabra que se usa hacia “dentro” de la organización; así es como se nombran a sí mismos y son nombrados por la gerencia y el resto de las áreas. Representantes comerciales es un título que se usa hacia “afuera” y en relación a los clientes (firmas digitales, tarjetas de presentación o cualquier tipo de comunicación institucional). La etimología de “vendedor” refleja la acción de ofrecer *productos o servicios* para su adquisición, mientras que representante comercial nos habla de un rol simbólico, el *hacerse presente* como “extensión física” de la marca. Vendedor, así percibido desde dentro de la organización, alude a una relación transaccional de productos y servicios, mientras que a la hora de marcar su rol institucionalmente la denominación de representante invoca un enfoque relacional, consultivo, con mayor autonomía y responsabilidad en la construcción de marca.

Así vemos cómo los títulos y las designaciones reflejan, por un lado la estructura de poder y jerarquía nominal dentro de la organización, y por el otro contribuyen a conformar la identidad corporativa, asociando una serie de atributos y expectativas, poniendo o quitando límites a los alcances de un rol y también acompañando a la determinación de juicios (como auto-caracterizaciones propias y hacia los otros). Podemos decir, entonces, que estas designaciones cumplen funciones concretas en el desarrollo de las tareas, en la potenciación, motivación o limitación de ciertos atributos en relación a otros y en las expectativas que se ponen alrededor de cada rol. En este caso, la doble denominación sobre el mismo rol puede dificultar la construcción de la propia identidad corporativa de quienes son designados.

3.3. Las utopías: Condiciones de satisfacción y flujos de trabajo

En este apartado se analiza el tercer elemento constitutivo de los imaginarios: las utopías. Vamos a recorrer, a través de algunas categorías de análisis propuestas por Fernando Flores, cómo estos imaginarios aparecen en forma de deseo, propuesta y

proyecto, cuáles son estas construcciones imaginarias sobre una empresa “posible” y cómo esto atraviesa cada nudo problemático.

3.3.1. La determinación de condiciones de satisfacción

Retomando a Fernando Flores “*Si escuchamos implícitamente condiciones de satisfacción diferentes, no estaremos de acuerdo respecto a aquello en que cada uno de nosotros está inmerso para considerar como una cuestión de hecho, si la acción ha sido realizada.*” (Flores, 1997, p. 101). Sobre esta premisa analizaremos qué *modelo de empresa* (utopía) tiene o construye cada uno de los actores y cuáles son las condiciones de satisfacción que se establecen o delimitan para cada uno de estos modelos de empresa.

Definidas anteriormente, las condiciones de satisfacción son parámetros por los cuales se considera una petición-acción completa. Tienen un ciclo de vida y, bajo la definición que tomamos acerca de las organizaciones, son uno de los engranajes fundamentales para sostener el funcionamiento de los mecanismos de trabajo, hacia “fuera” y hacia “dentro” de la organización. De nuevo, si estos flujos de trabajo o condiciones de satisfacción son *desiguales*, la determinación de una posible “*declaración de realización*” y “*declaración de satisfacción*” será o no será validada por el otro.

Es tarea del ejecutivo establecer y delimitar declaraciones respecto a posibilidades y demarcar ciertos flujo de trabajo¹². Sin embargo, la construcción de estos flujos de trabajo se erige siempre sobre carriles diversos, cuyos cimientos son siempre *utopías* de “organizaciones posibles”.

La Real Academia Española (s.f., definición 1-2) define una utopía como “Plan, proyecto, doctrina o sistema ideales que parecen de muy difícil realización” y también “Representación imaginativa de una sociedad futura de características favorecedoras del bien humano”. Hablamos entonces de sistemas ideales y representaciones imaginarias que cimientan este “proyecto posible”, y sobre el cual los flujos de trabajo ganan sentido (dirección).

¿Qué condiciones de satisfacción construye una empresa cuyo objetivo es la innovación? ¿Cuáles construye una empresa cuyo objetivo es la estabilidad? Cada uno de los esquemas de trabajo que aparecen en la empresa (aquel de la gerencia y aquel de la fuerza de ventas) presentan diferentes *formas utópicas* de funcionamiento, y con estas, determinan sus consecuentes flujos de trabajo ideales (Flores, 1997).

¹² Flujo de trabajo como común acuerdo y aceptación - formal o informal - por parte de quien hizo/hace una petición de que efectivamente se ha completado el trabajo

	FLUJO DE TRABAJO - GERENCIA / EJECUTIVO	FLUJO DE TRABAJO - FUERZA DE VENTAS / OPERATIVO
PETICIÓN U OFERTA	Que el equipo de ventas tenga una base de datos de clientes de +700, hacer al menos 100 visitas al mes, cumplir con objetivos de facturación, sumar 6 clientes nuevos por mes con inserción según zona geográfica y completar informes comerciales semanalmente.	Contar con un equipo de trabajo, jefe de ventas y gerencia que acompañe al equipo de ventas a generar, sostener y retener clientes mediante el cumplimiento de las condiciones de satisfacción (pactadas con los clientes). Tener acompañamiento de esta "red de ayuda" para poder alcanzar sus objetivos y <i>proyectar nuevos</i> .
NEGOCIACIÓN Y ACUERDO	En tanto ejecutivo, enmarcado en un enfoque de la comunicación como transferencia, y bajo las nociones de la naturaleza de las relaciones humanas como jerárquicas, se asumen estos objetivos como órdenes que se pueden o no "comprender".	En tanto trabajadores, con una función operativa, se asumen las declaraciones como órdenes. Sin embargo, en esta instancia es donde aparecen algunos síntomas de resistencia.
DECLARACIÓN DE REALIZACIÓN	Una gestión sólo alcanza el estatus de trabajo terminado cuando es declarada en los informes comerciales. Este registro proporciona el único marco declaratorio de validez para la constancia del trabajo realizado y nada queda por fuera de éste. Asimismo se hace hincapié dentro de la evaluación integral del desempeño a la regularidad en la entrega de los informes.	Se entiende por trabajo terminado al trabajo corporizado en resultados de facturación y gestión. Por el otro lado, con respecto a su relación con los otros actores, se entiende por trabajo terminado a una gestión colectiva de apoyo, acompañamiento y motivación del equipo de ventas
DECLARACIÓN DE SATISFACCIÓN	No hay declaraciones de satisfacción en instancias de feedback. Se entiende al cumplimiento de los objetivos como declaración mínima del trabajo.	No hay declaraciones de satisfacción y esto se transforma en una frustración recurrente ante la falta de feedback, trabajo en equipo, reconocimiento y rigidez.
ACEPTACIÓN	No hay instancia de aceptación	No hay instancia de aceptación

Estas formas “ideales” de funcionamiento son recabadas de múltiples conversaciones y aparecen como peticiones, frustraciones o síntomas en ambos actores. Por un lado, un flujo de trabajo basado en la labor de la fuerza de ventas, y por el otro, un flujo de trabajo orientado al trabajo coordinado entre la gerencia y la fuerza de ventas (apoyo, acompañamiento y motivación). A partir de esto podemos intentar analizar cómo son y sobre qué se sostienen estas representaciones imaginarias.

La construcción del ejecutivo o la gerencia sobre el proyecto de empresa ideal puede decirse que se ordena alrededor de algunas ideas de la “empresa moderna” del SXX. Racionalidad, progreso, estabilidad y sus correspondientes imaginarios sobre el trabajo, modelos de negocios, estructuras organizativas y, principalmente, la razón como guía de la acción (anclado en el mito racionalista de la gestión: rígida, lineal, centrada en datos estadísticos y sujetos cartesianos) (Spinelli, 2017); así como una concepción de la comunicación como proceso lineal y unidireccional. Busca confeccionar un grupo homogéneo, formado, que cumpla con el flujo de trabajo, puedan “recibir” información y “resolver conflictos” con cualquier tipo de cliente.

El equipo de ventas comparte algunos de estos imaginarios, principalmente una idea de estructura organizativa jerárquica del trabajo y una concepción lineal de la comunicación. Sin embargo, se podría decir que construye su proyecto de empresa ideal en relación a ciertos rasgos de lo que Manuel Castells (1997) llama “empresa red”, es decir, rasgos de la sociedad de la información que potencian la flexibilidad, el dinamismo y la adaptación rápida a la demanda (a costa de otros aspectos de la “empresa moderna” que exceden los alcances de este proyecto).

Una parte del equipo de ventas, a partir de sus experiencias laborales anteriores, trae consigo ciertas expectativas sobre el trabajo por objetivo, los incentivos, la flexibilidad para identificar y aprovechar oportunidades, las grupalidades, metodologías directivas o técnicas de liderazgo, etc. que, podemos decir, se relacionan con imaginarios de la empresa contemporánea que prioriza la búsqueda de formas de trabajo coordinadas y dinamizadas.

Estos modelos conllevan además diferencias a la hora de definir conceptos como “productividad”, “trabajo realizado” o “equipo”; y a la hora de establecer expectativas sobre roles y funciones dentro de la organización. Es a partir de esta puja que nacen y se retroalimentan gran parte de los nudos problemáticos. En especial aquellos relacionados con el estado de ánimo de resignación, la desconfianza, la (falta de) escucha y adaptabilidad.

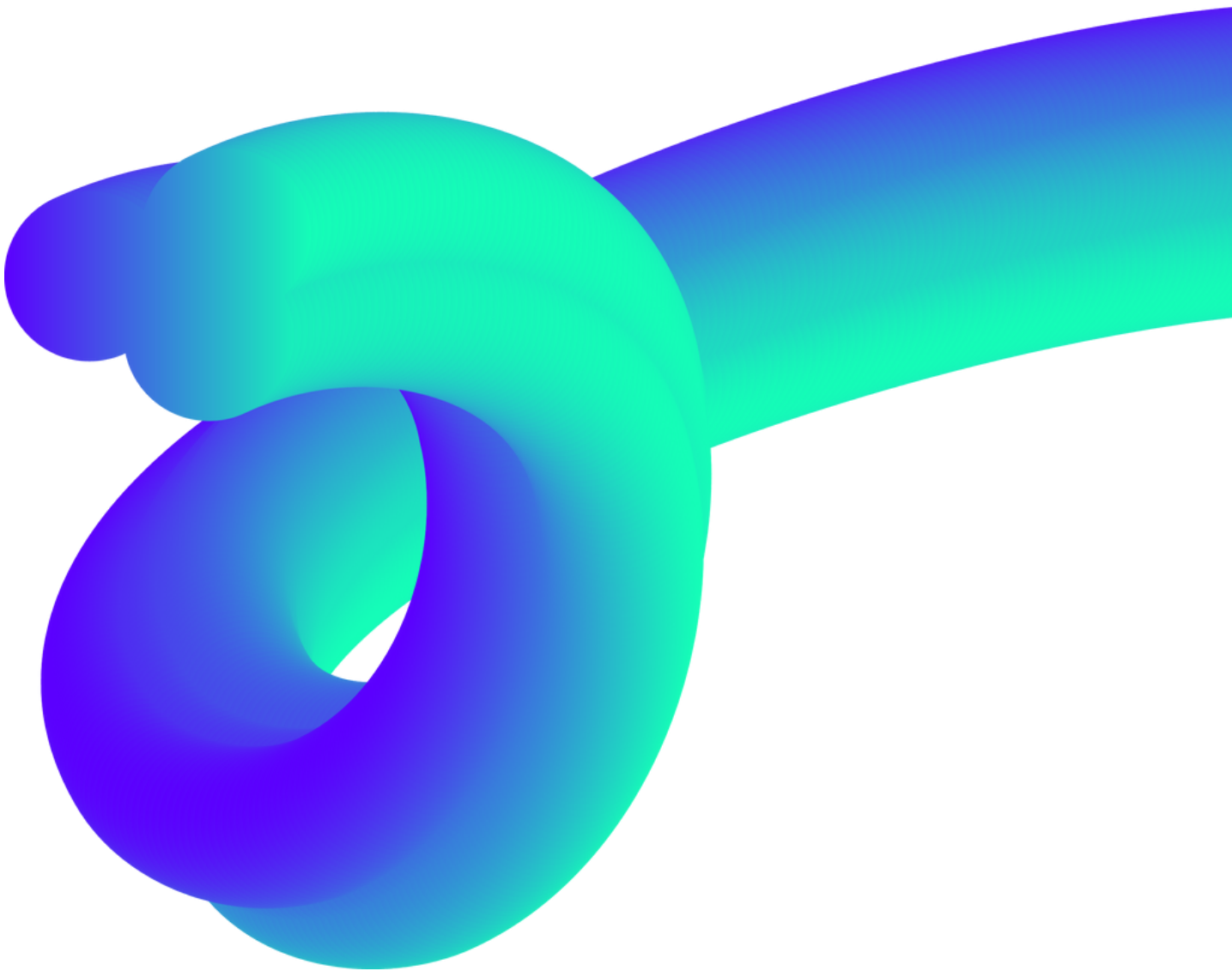
Por razones obvias, la falta de instancias de aceptación y declaraciones de satisfacción llevan a exacerbar el estado de ánimo de resignación, donde ninguna de las partes encuentra en la otra el cumplimiento de sus expectativas. Para cada uno de los actores, las condiciones de satisfacción *según su respectivo flujo de trabajo*, nunca son satisfechas. Esta disonancia erosiona la confianza en la capacidad de la otra parte de cumplir “su rol”.

“Los juicios negativos actúan en el trasfondo para crear un rango muy restringido de personas en las cuales confiamos para desarrollar y poner en práctica oportunidades comunes y para crear una amplia gama de personas en quienes no confiamos para conversar sobre posibilidades.” (Flores, 1997, p. 99)

Como mencionamos anteriormente, el origen de varios de los nudos problemáticos está basado en esta confianza erosionada, y deviene en consecuencias como el cierre a la escucha de oportunidades, una visión sesgada respecto a los lugares de encuentro como reuniones o capacitaciones, también el recelo hacia compartir información y la resistencia. En términos simples, limitan las posibilidades de acción, el trabajo operativo, la adaptabilidad y la apertura a oportunidades de crecimiento para la organización.

PARTE IV:

Proyecciones



PARTE 4: PROYECCIONES

Hasta este momento nos dedicamos a explorar algunos de los aspectos más importantes de la organización a través de su historia, su estructura y su funcionamiento. Desarrollamos una idea sobre lo que la organización “dice” de sí misma, hicimos una lectura sobre sus principales nudos problemáticos y, por último, nos embarcamos en el análisis de sus imaginarios y representaciones a partir de sus componentes (mitos, símbolos y utopías).

A partir de nuestro análisis, y en busca de pensar en clave estratégica, a continuación sistematizamos nuestros nudos problemáticos en cuatro componentes para simplificar su observación: (1) Operativo; (2) Administrativo; (3) Comercial; (4) Comunicacional. Cada uno de estos componentes lleva en sí mismo algunos aspectos de la problemática desagregados según su alcance, sin embargo, esto no significa que no estén todos ellos estrechamente conectados.

Luego, realizaremos una exploración en detalle de cada uno de los componentes en sus niveles de análisis (síntomas, consecuencias, causas próximas y causas básicas). Y, a tono con la propuesta de este proyecto, exploramos los alcances y entrecruzamientos de los imaginarios con cada uno de estos componentes. De esta manera, podremos diseñar estrategias basadas en un entendimiento profundo de la situación y de las oportunidades y desafíos que se presentan.

En primer lugar hacemos una breve síntesis de la mirada de cada uno de los actores con respecto a la problemática:

- Gerente general: “El problema” para la gerencia recae en una resistencia por parte del Equipo de Ventas a cumplir con sus obligaciones, basado en una falta de “entendimiento” de las “órdenes” o “consignas”. La gerencia reconoce falta de motivación, que adjudican a cierta "rebeldía"; falta de comprensión sobre las decisiones tomadas por la empresa y falta de entendimiento sobre cierta forma de organizar el trabajo y visión empresarial
- Jefe de Ventas: Visión compartida con el Gerente General con respecto a la falta de “entendimiento” por parte del Equipo de Ventas sobre la definición de las consignas, su importancia o las razones que llevan a la toma de ciertas decisiones, falta de “entendimiento” sobre cierta forma de organizar el trabajo y visión empresarial.
Por otro lado, considera que la “sobre-estructuración de flujos de trabajo” y el rol des-bordado de la gerencia generan una situación de estancamiento (artrosis

institucional) que no permite la flexibilidad y en ciertas ocasiones se interpone ante “oportunidades”. Considera además que este rol “des-bordado” convierte su puesto de trabajo en un rol estéril.

- Fuerza de Ventas: Hay una estructura-flujo de trabajo trunco, donde a diferencia de los clientes de la gerencia, se tiende a no escuchar “oportunidades” que provengan del equipo de ventas. No se cumple en los mismos términos con las respectivas condiciones de satisfacción pactadas con clientes. Asimismo, se percibe una falta de acompañamiento por parte del Jefe de Ventas y la gerencia con respecto a sus inconvenientes y problemas con clientes. Perciben una constante falta de reconocimiento ante el trabajo realizado y sensación de “desconfianza” de parte de la gerencia hacia el Equipo de Ventas y sus clientes. La figura del Jefe de Ventas es vista como una posición estéril y de “filtro”.

COMPONENTES DE LA PROBLEMÁTICA:

COMPONENTES	
OPERATIVO	<p>1.1. FALTA DE METODOLOGÍAS O FLUJOS COMUNES DE TRABAJO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1.1.1 Compartimentos estancos de trabajo. ● 1.1.2. Limitaciones en el establecimiento, puesta en común y seguimiento de objetivos comerciales. ● 1.1.3. Falta de mecanismos comunes de evaluación.
	<p>1.2. FALTA DE MOTIVACIÓN - ESTADO DE ÁNIMO DE RESIGNACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1.2.1. Falta de iniciativa y acompañamiento del equipo de ventas a propuestas comerciales. ● 1.2.2. Falta de acompañamiento de la gerencia a las trayectorias comerciales de los vendedores.
	<p>1.3. ROLES Y FUNCIONES DILUIDOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 1.3.1. Falta de claridad y re-trabajo sobre roles, funciones y alcances. ● 1.3.2. Deslegitimidad sobre el rol de jefe de ventas.
ADMINISTRATIVO	<p>2.1. ESTRUCTURA REMUNERATIVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2.1.1. Expectativas, reconocimiento y status. ● 2.1.2. Límites y horizontes de crecimiento.
COMERCIAL	<p>3.1. AMENAZAS DEL MERCADO ANTE FALTA DE FLEXIBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 3.1.1 Rigidez Institucional para la adaptación. ● 3.1.2. Falta de trabajo común en el reconocimiento de oportunidades comerciales. ● 3.1.3. Falta de relevamiento común de amenazas. ● 3.1.4. Cambios e innovaciones constantes en el mercado y cambios en las expectativas de clientes. ● 3.1.5. Falta de sistemas de actualización y adaptación.
COMUNICACIONAL	<p>4.1. ESPACIOS DE ENCUENTRO INERTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4.1.1. Reuniones de equipo utilizadas para el traspaso lineal de información y percibidas como “inútiles”. ● 4.1.2. Falta de instancias de trabajo formativo-colaborativo. ● 4.1.3. Falta de sistemas de feedback individuales y colectivos.

NIVELES	
COMPONENTE: OPERATIVO	
SÍNTOMAS	<p>1.1. Recambio crónico de personal de ventas</p> <p>1.2. Resistencia a llevar adelante propuestas comerciales o de otra índole</p> <p>1.3. Limitación o imposibilidad de generar formas sistemáticas de trabajo</p>
CONSECUENCIAS	<p>1.1. Imposibilidad de proponer trabajos a largo plazo; Gastos que conllevan el recambio de personal; Períodos de capacitación y adaptación; Estado de ánimo de resignación</p> <p>1.2. Obstaculización de trabajo y objetivos comerciales; Estado de ánimo de resignación</p> <p>1.3. Obstaculización de trabajo y objetivos comerciales; Artrosis institucional; Estado de ánimo de resignación.</p>
CAUSAS PRÓXIMAS	<p>1.1. Falta de tiempo; Poca claridad en los alcances de roles y funciones; Falta de mecanismos de trabajo estandarizados</p> <p>1.2. Falta de mecanismos de trabajo sistematizados que habiliten feedback y trabajo en conjunto; Falta de tiempo;</p> <p>1.3. Falta de claridad sobre roles y funciones</p>
CAUSAS BÁSICAS	<p>1.1. Rol estéril de jefe de ventas; Falta de legitimidad; Flujos de trabajo entre equipo de ventas y gerencia desiguales</p> <p>1.2. Flujos de trabajo desiguales.</p> <p>1.3. Falta de legitimidad sobre roles y funciones; Rol estéril de jefe de ventas; Artrosis institucional; Juicios negativos.</p>

IMAGINARIOS	
COMPONENTE: OPERATIVO	
MITOS	<p>Mito soterialógico de separación: provee una mirada escindida del papel de la empresa que enmarca a la toma de decisiones y limita la escucha de oportunidades y posibilidades. Divide y jerarquiza la empresa en dos campos de acción diferentes.</p> <p>En el componente <i>operativo</i> aparece interponiéndose a la construcción de condiciones de satisfacción homogéneas para toda la empresa (1.1.), potenciando los juicios negativos y por ende entorpeciendo la escucha (1.1.; 1.3.).</p>
SÍMBOLOS	<p>En el componente <i>operativo</i> podemos ver dos aspectos de los símbolos, por un lado el uso que se le da a la sala de vendedores como no-lugar (1.1.; 1.2.) y por el otro la designación del rol de "jefe de ventas" (1.3.).</p>

UTOPIÁS	<p>Se ven dos utopías diferenciadas entre actores sobre el funcionamiento ideal de la organización sostenida en la construcción de flujos de trabajo desiguales.</p> <p>En el componente <i>operativo</i> la elaboración de flujos de trabajo desiguales genera interferencias en el desarrollo de objetivos comerciales comunes (1.1.) y fragmenta las expectativas de los actores potenciando el cierre a la escucha, la desmotivación y la deslegitimación de roles (1.2.; 1.3.)</p>
---------	---

NIVELES	
COMPONENTE: ADMINISTRATIVO	
SÌNTOMAS	2.1. Demanda regular por parte del equipo de ventas.
CONSECUENCIAS	2.1. Abona a la desmotivación y al estado de ánimo de resignación.
CAUSAS PRÓXIMAS	2.1. Decisión ejecutiva basada en el valor agregado del trabajo del equipo de ventas.
CAUSAS BÁSICAS	2.1. Evaluación de trabajo atravesado por juicios negativos y flujos de trabajo desiguales. Falta de espacios comunes de feedback y reconocimiento.

IMAGINARIOS	
COMPONENTE: ADMINISTRATIVO	
MITOS	<p>Mito soterialógico de separación: provee una mirada escindida del papel de la empresa que enmarca a la toma de decisiones y limita la escucha de oportunidades y posibilidades. Divide y jerarquiza la empresa en dos campos de acción diferentes.</p> <p>En el componente <i>administrativo</i> esta división permea en las expectativas, los juicios negativos y el cierre a la escucha por parte de la gerencia. Las construcciones dicotómicas basadas en esquemas discursivos sobre las “formas de trabajo” de los dos <i>segmentos</i> se percolan en la determinación del valor del trabajo según dos lógicas diferentes.</p>
SÍMBOLOS	En el componente <i>administrativo</i> se puede evaluar el uso que se le da a los espacios comunes en relación al feedback, el reconocimiento y la sala de vendedores relegada a un no-lugar.
UTOPIÁS	<p>Se ven dos utopías diferenciadas entre actores sobre el funcionamiento ideal de la organización, fundada en el mito de separación y sostenida en la construcción de flujos de trabajo desiguales.</p> <p>En el componente <i>administrativo</i> estos flujos de trabajo diferenciados proponen condiciones internas de satisfacción que setean expectativas sobre el rol que, para el equipo de ventas, deberían tener en la organización (un lugar prioritario, con amplios horizontes de crecimiento) y el rol que debería tener el resto del equipo en el acompañamiento y</p>

	reconocimiento de su labor.
--	-----------------------------

NIVELES	
COMPONENTE: COMERCIAL	
SÍNTOMAS	3.1. Reconocimiento de realidad externa como “dinámica” e institución como “estática”; Reconocimiento de problemas para adaptarse a nuevos escenarios; Reclamos ante sistemas burocráticos que ralentizan procesos; Estado de ánimo de resignación asociado a “oportunidades desperdiciadas”; Falta de autonomía.
CONSECUENCIAS	3.1. Pérdida de inserción en el mercado.
CAUSAS PRÓXIMAS	3.1. Falta de tiempo; Falta de sistemas de relevamiento de oportunidades y amenazas.
CAUSAS BÁSICAS	3.1. Artrosis institucional relacionada a cierre a la escucha en base a juicios negativos; Deslegitimidad en los roles en base a flujos de trabajo desiguales; Claroscuro.

IMAGINARIOS	
COMPONENTE: COMERCIAL	
MITOS	<p>Mito soteriológico de separación: provee una mirada escindida del papel de la empresa que enmarca a la toma de decisiones y limita la escucha de oportunidades y posibilidades. Divide y jerarquiza la empresa en dos campos de acción diferentes.</p> <p>En el componente <i>comercial</i> es primordialmente donde se ve lo que anteriormente nombro como <i>claroscuro</i>. Una limitación en la lectura de amenazas y oportunidades presentes en el mercado a partir de una profunda desconfianza y cierre a la <i>escucha</i> en base a juicios negativos. Estos juicios negativos y la deslegitimación de los roles tienen una base en la ruptura de expectativas y construcciones discursivas declarativas sobre los otros actores.</p>
SÍMBOLOS	En el componente <i>comercial</i> se puede asociar la falta de trabajo común en el reconocimiento de oportunidades, amenazas o sistemas de actualización en el uso que se le da a los espacios comunes.
UTOPIÁS	A la vez que el mito de la separación, la construcción de flujos de trabajo desiguales en el componente <i>comercial</i> profundizan la ruptura de las expectativas y la deslegitimación de los roles. Abonando a una escucha trunca, un claroscuro.

NIVELES	
COMPONENTE: COMUNICACIONAL	
SÌNTOMAS	4.1. Percepciones sobre las reuniones como “inútiles”.
CONSECUENCIAS	4.1. Rigidez institucional; Cierre a la escucha; Deslegitimidad de los roles y funciones; Problemas para la construcción de flujos de trabajo comunes así como el relevamiento de amenazas y oportunidades; Estado de ánimo de resignación.
CAUSAS PRÓXIMAS	4.1. Falta de tiempo; Falta de “motivación”.
CAUSAS BÁSICAS	4.1. Entendimiento de la comunicación como transferencia (emisor-receptor).

IMAGINARIOS	
COMPONENTE: COMUNICACIONAL	
MITOS	En este caso el mito soteriológico de la separación aparece en el componente <i>comunicacional</i> en la construcción de un otro y, como vemos en el resto de los componentes, estos esquemas de trabajo o “partes” tienen problemas para encontrarse en campos de experiencia común y están atravesados además por juicios negativos. Esto termina relegando a la función de los espacios comunes como “bajadas” de información.
SÍMBOLOS	En el componente <i>comunicacional</i> , como en el comercial, se puede asociar la falta de trabajo común en el uso que se le da a los espacios comunes. De la misma manera es relevante la definición del cargo como “ <i>jefe de ventas</i> ” y no “ <i>jefe de vendedores</i> ” o “ <i>gerente de ventas</i> ”. Descripciones que aluden de mayor manera a un trabajo de construcción con- o, como mínimo, de reconocimiento de ese otro .
UTOPIÁS	En el componente <i>comunicacional</i> aparecen las utopías sobre los flujos de trabajo, donde el equipo de ventas concibe la función de la organización y, principalmente, el rol del jefe de ventas como un rol activo de acompañamiento en la tarea, y así las reuniones semanales como puntos clave en el desarrollo de estrategias individuales y colectivas para alcanzar los objetivos, superar obstáculos y cultivar las fortalezas del equipo de ventas. Por otro lado, enmarcado en el flujo de trabajo de la gerencia, las reuniones semanales se conciben como espacios de actualización de datos.

4.1. Objetivos:

- Recuperar la *escucha* a partir del trabajo sobre los juicios negativos.
- Lograr un corrimiento de la comunicación como transferencia que facilite la diversidad comunicacional y permita aprovechar las instancias comunes como espacios de construcción.

- Impulsar la reconfiguración de roles y funciones
- Promover instancias que habiliten mejor flexibilidad y adaptabilidad para la organización.

4.2. Estrategia:

A partir de lo relevado se delinearon cuatro objetivos principales. El primero y uno de los más importantes relacionado a recuperar la *escucha*, la escucha como fenómeno multidimensional, abarcando el pasado, al trasfondo del presente y en prospectiva al futuro que afecta a casi todos los aspectos del funcionamiento de una organización.

Podemos decir que gran parte de los entrecruzamientos que resultan en el cierre a la escucha están basados en la cimentación de juicios negativos. Por tanto se buscará trabajar sobre algunos puntos centrales que fomentan y/o retroalimentan estos juicios: la reconfiguración de lo que el *mito soteriológico* significa, la producción de nuevos flujos de trabajo contruidos colectivamente (1.1.) y así resetear las expectativas sobre roles y funciones (1.3.), promover estrategias de adaptabilidad a nuevos escenarios que precisen de una escucha colectiva sobre amenazas y oportunidades, así como la apertura a nuevos *claros* (3.1.). En definitiva, la apertura de la escucha apunta a potenciar la flexibilidad y adaptabilidad, la autonomía y el reconocimiento (1.2.; 2.1.) de los actores como agentes de cambio y la posibilidad de institucionalizar nuevos flujos de trabajo.

Un segundo objetivo está enfocado en el corrimiento de las nociones aprendidas sobre *comunicación* y su interferencia en la proliferación de espacios de construcción, de establecimiento de flujos de trabajo pero también así de mecanismos de lectura-escucha comunes entre los actores. Por tanto se buscará promover la utilización de los espacios de interacción como escenario de convergencia de la diversidad comunicacional y a los sujetos como motor de procesos de producción de sentido(s) (1.1.; 1.2.; 3.1.; 4.1.).

Un tercer objetivo se centrará en buscar la reconfiguración de roles y funciones, esto no es un proceso lineal ni se atiene únicamente a un objetivo, de todas maneras se intentará utilizar algunos dispositivos con el propósito de transformar las expectativas, los límites y la naturaleza de los roles y funciones (1.1.; 1.2.; 1.3.; 2.1.). Se considera que la construcción de flujos de trabajos desiguales (*utopías*) abona a la visión que tienen los

actores sobre la naturaleza de sus funciones, y por ende la ruptura de estas expectativas cimentada nuevamente juicios negativos. Este corrimiento permitiría redefinir los alcances y contribuir a la ruptura de estos juicios, a su vez promoviendo la confianza, la autonomía y la flexibilidad.

El último objetivo existe satelitalmente a los otros y es promover la flexibilidad y adaptabilidad de la organización para su prosperidad en un mundo fluido. Se buscará al mismo tiempo que la apertura a la escucha, una postura colaborativa, articulada, “reinventiva” y coordinada (1.1.) de la organización alrededor de los intereses y necesidades de los clientes al acecho de oportunidades de futuro (3.1.).

4.3. Plan de Acciones:

ETAPA 1: ESCUCHA		
COMPONENTE	ACCIÓN	DETALLE
1.1.; 1.2.; 3.1.; 4.1.	Solicitar intervención externa de consultoría sobre capacitación en <i>adaptabilidad a nuevos escenarios</i> .	En las primeras instancias de la búsqueda de una ruptura se priorizan intervenciones externas ya que la mirada de un otro a quien se le concede la potestad de voz de autoridad permite otorgar nuevas perspectivas por fuera de los juicios negativos.
1.1.; 1.2.; 3.1.; 4.1.	Solicitar capacitaciones que involucren dinámica de grupos a proveedores y/o socios comerciales.	De la misma manera, las capacitaciones por parte de socios comerciales (generalmente empresas multinacionales) tienen otorgada la voz de autoridad para analizar y proponer oportunidades de mejora.
1.1.; 1.2.; 3.1.; 4.1.	Metodología de Análisis de Casos para evaluar datos comerciales.	Se buscará tener el acceso a datos comerciales a modo de dispositivo en cada reunión, para que la lectura de esos datos (que muchas veces tiene sesgos cognitivos) se haga colectivamente. Esto ayudaría a que ambas partes exhiban sus aportes al análisis y haya un corrimiento sobre la noción de que una de las partes toma decisiones <i>racionales en base a datos</i> y la otra sólo utiliza <i>datos anecdóticos</i> .
1.1.; 1.2.; 3.1.; 4.1.	Actualización de decisiones y minutas por escrito.	La actualización de la toma de decisiones y minutas por escrito obligará a la gerencia a tomarse el tiempo de explicitar las razones detrás de la toma de decisiones, quedarán registradas las propuestas de la fuerza de ventas, objeciones y discusiones al respecto.
1.1.; 1.2.; 2.1. 3.1.; 4.1.	Instalar el uso del pizarrón: <i>Círculo de problemas</i> y <i>Círculo de propuestas</i> .	Se buscará la utilización del pizarrón instalado en la sala de vendedores como dispositivo de <i>espacio neutral</i> , donde se volcarán los inconvenientes y se pensarán en conjunto sistemas de propuestas. Cada actor tendrá que argumentar y objetar su propuesta. El espacio neutral del pizarrón tendrá el objetivo de funcionar como un “otro” excepto de juicios.

1.1.; 1.2.; 2.1. 3.1.; 4.1.	Instalar la consigna de “Casos de éxito”.	En cada reunión se deberán discutir “casos de éxito” o reconocer “buenas formas” de resolver inconvenientes por parte de la fuerza de ventas. Esto ayudaría a brindar reconocimiento al trabajo y potenciaría una lectura más exhaustiva de los procesos que involucran la labor cotidiana.
1.2.; 2.1.; 4.1.	<i>Alimentación y retroalimentación:</i> establecimiento de dinámicas de feedback bidireccionales.	Se propondría un sistema de feedback bidireccional, donde la evaluación mensual de cada vendedor tendría una instancia de exposición. Esta propuesta intentará ser impulsada alrededor de la re-certificación ISO 9001, que funciona como voz de autoridad en el mejoramiento de procesos. Esto ayudaría a saldar ciertas pre-nociones sobre los circuitos de trabajo desiguales, con la oportunidad de <i>configurar nuevas condiciones de satisfacción en común</i> .
1.2.; 2.1.; 4.1.	Capacitaciones en: Feedback constructivo e Inteligencia emocional.	Potenciar habilidades blandas de escucha.

ETAPA 2: CONDICIONES DE SATISFACCIÓN Y FLUJOS DE TRABAJO

COMPONENTE	ACCIÓN	DETALLE
1.1.; 3.1.; 4.1.	Establecer instancias de construcción colectiva de <i>nuevas condiciones de satisfacción</i> .	Se buscará instalar sistemas calendarizados donde se establezcan etapas de revisión, escucha y redefinición de las condiciones de satisfacción “externas” e “internas”. Esta acción busca trabajar sobre abrir los encuentros como <i>espacios de construcción</i> , romper con juicios negativos, legitimar la agencia de la fuerza de ventas y construir nuevos flujos de trabajo.
1.1.; 1.2.; 2.1.; 3.1.; 4.1.	Capacitaciones en: Cultura organizacional positiva; Trabajo en equipo; Pensamiento crítico y Resolución de conflictos.	Capacitaciones en habilidades blandas que promuevan juicios positivos, trabajo en equipo y permitan pensar a la organización <i>contextualizada</i> en una realidad dinámica.
1.1.; 1.2.; 2.1.; 3.1.; 4.1.	Integrar dispositivos de trabajo colaborativo a reuniones y capacitaciones.	Potenciar el uso de dispositivos de trabajo grupal y colaborativo para sostener y promover nuevas dinámicas relacionales.

ETAPA 3: ROLES Y FUNCIONES

COMPONENTE	ACCIÓN	DETALLE
1.3.; 2.1.	Proponer el cambio de nombre de “jefe de ventas” por “jefe de vendedores” o “gerente de ventas”.	Esta acción busca funcionar como dispositivo para generar un corrimiento sobre la mirada de la gerencia sobre los alcances de su propio rol.
1.3.; 2.1.	Promover el uso interno de la denominación “representantes comerciales”.	De la misma manera, la utilización de “representante comercial”, como extensión física de la marca promovería una imagen positiva del rol que ocupa la fuerza de ventas en el desarrollo de la organización.

1.3.; 2.1.	Proponer placas de señalización fuera de cada oficina.	Las placas de señalización tendrán el objetivo de ayudar al corrimiento y cimentar estas redefiniciones de roles, permitiendo asignarles nuevos significados.
1.3.; 2.1.	Proponer dinámica de redefinición colectiva de los alcances de roles y funciones por fuera de su marco descriptivo.	Alrededor del mismo objetivo, se buscará discutir colectivamente cuáles son las expectativas y alcances que yacen en los marcos descriptivos de cada rol, denotando la naturaleza polisémica de las definiciones.
1.2.; 1.3.; 2.1.; 3.1.; 4.1.	Capacitaciones en: Liderazgo colaborativo, Desarrollo de equipos, Gestión estratégica de RRHH, Desarrollo de estrategias de motivación y otras habilidades gerenciales.	Se buscará, a partir de estos corrimientos, promover capacitaciones en habilidades blandas que orienten a los roles gerenciales a pensarse en relación a la <i>gestión de RRHH</i> .

ETAPA 4: ESTRATEGIAS DE FLEXIBILIZACIÓN Y ADAPTABILIDAD

COMPONENTE	ACCIÓN	DETALLE
3.1.; 4.1.	Instalar la lectura regular y colectiva de amenazas y oportunidades.	Utilizar los espacios habilitados de construcción colectiva para promover en las reuniones un momento de <i>escucha colectiva</i> . Esto busca transformar el claroscuro en acciones coordinadas de escucha y alianza con los clientes para la articulación y reinención de oportunidades.
3.1.; 4.1.	Capacitaciones en: Adaptabilidad al cambio, Creatividad y pensamiento innovador, Gestión de riesgos y oportunidades, Gestión de proyectos ágiles y Resiliencia organizacional.	Generar un proyecto de transformación a largo plazo que busque potenciar habilidades de flexibilidad y adaptabilidad a través de capacitaciones internas y externas.

CONSIDERACIONES FINALES

¿Cómo se trabaja con una organización artrósica? Este trabajo surge a partir de mi experiencia cotidiana asistiendo a una tensión crónica entre la gerencia y la fuerza de ventas, que tiene como trasfondo una cultura burocrática que reduce su capacidad de movimiento y adaptabilidad. A partir de diferentes herramientas interpretativas he intentado diseccionar sus principales nudos problemáticos desde la perspectiva de cada uno de sus actores. Luego, con el uso de herramientas teórico-conceptuales, y principalmente trabajando sobre el análisis de imaginarios, se buscó sistematizar la problemática a partir de sus componentes, con el objetivo de sentar las bases para diseñar proyecciones desde la mirada estratégica y así “desenredar” algunos de estos nudos.

En el transcurso de este proyecto hemos explorado el papel que juega el análisis institucional y el análisis de imaginarios en el contexto de proyectos de comunicación estratégica. Hemos destacado cómo el análisis de los imaginarios dentro de una organización como esta permite identificar nudos problemáticos clave, y sirve como base para el diseño de estrategias y el desarrollo de acciones.

Uno de los principales desafíos de encontrarse con este tipo de organizaciones es que gran parte de sus nudos problemáticos están vinculados a juicios cimentados, a conversaciones cerradas y a falta de escucha. Por tanto, las herramientas de las teorías de gestión, e incluso algunas propuestas de la perspectiva de la comunicación estratégica, no alcanzaban a poder pensar acciones posibles ante los límites propios del objeto de análisis.

Se buscó por tanto abordar la complejidad intrínseca de la organización a través de miradas heterogéneas, tomando voces de autores diversos e incorporando a los imaginarios como concepto clave. Un concepto tridimensional y vasto, que permite pensar a la organización en términos de sí misma y de ella misma con el resto, donde aparece nuevamente, tal como con el concepto de institución, esta “no-verdad” refractaria y reveladora.

El objetivo último de este proyecto sin embargo, no deja de ser la búsqueda por desenredar estos nudos problemáticos y así trabajar en el fortalecimiento de la empresa, ampliando su espectro de movimiento, desarrollando su capacidad para pensar proyectos a largo plazo y a capitalizar oportunidades en un entorno caracterizado por su constante dinamismo como es el mercado.

Dentro de las propuestas que desarrollamos se encuentra *el holograma* como herramienta. Es importante destacar que, para nosotros, pensar en clave hologramática es pensar en los términos de Lourau (en dimensiones o momentos intrínsecamente relacionados que conforman la tridimensionalidad en sus intersecciones). Esta propuesta o herramienta no es otra cosa que un enclave para pensar a las organizaciones en sus inconsistencias, en sus desterritorializaciones, en sus matices y en sus contraluces. El holograma es luz y sombra, entre lo positivo universalizable y lo negativo rebelde, sobre el que no hay recetas más que el observar inocente y la escucha (en esta escucha hermenéutica e histórica que propone Fernando Flores).

No podemos dejar de mencionar que las condiciones de este trabajo proporcionaron una oportunidad peculiar para explorar una metodología etnográfica, pudiendo establecer

un vínculo profundo con los actores y encontrando muchas de sus sutilezas en lo cotidiano. Por tanto, repetimos que la exploración de cada organización es siempre única, y estos aportes no buscan ser fórmulas ni protocolos, sino más bien crónicas de una experiencia.

Por último, sólo hacemos mención nuevamente al protagonista de este proyecto que es el imaginario. Reivindicamos en este contexto al imaginario no sólo por su poder de construir y destruir, sino al imaginario como génesis de lo posible y arquitecto de nuevas utopías.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Baztán, S. Á. (septiembre 2002). La cultura de la empresa. Rev. Mal-Estar e Subjetividade [online], 2(2). pp. 86-122. ISSN 1518-6148.

Augé, M. (1993), *Los "no lugares", espacios del anonimato: una antropología de la sobremodernidad*. Gedisa.

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bourdieu, P. (1991). *Estructuras, habitus y prácticas*. En *El sentido práctico*. Taurus. pp. 91-111

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Alianza. Volumen I. ISBN 84-206-4246-0

Castoriadis, C. (1989). *La institución imaginaria de la sociedad: el imaginario social y la institución*. TusQuets.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1985). *El Anti Edipo: capitalismo y esquizofrenia*. Paidós.

Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la administración*. Editorial Sudamericana.

Ema López, J. E. (2004). *Del sujeto a la agencia (a través de lo político)*. Athenea Digital (num 5), Universidad de Castilla-La Mancha.

Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Editorial Universitaria. Volumen 4

Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen.

Foucault, M. (1995). *La verdad y las formas jurídicas*. GEDISA.

Foucault, M. (2008). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI Editores.

Foucault, M. (2014). *Historia de la Sexualidad*. La voluntad de saber. Siglo XXI Editores.

Girola, L. (2012). *Representaciones e imaginarios: tendencias recientes en la investigación*. En Enrique de la Garza T. y Gustavo Leyva (Coords) *Tratado de metodología*

de las ciencias sociales: perspectivas actuales (pp. 376- 405). México: UAM-Azcapotzalco/FCE.

Herner, M. T. (2009). *Territorio, desterritorialización y reterritorialización: un abordaje teórico desde la perspectiva de Deleuze y Guattari*. Huellas, (13), 158-171.

Ibarra, E., & Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones*. Trillas.

Kaplún, G. (2000). *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Rev. Constelaciones, 1. Fund. W. Benjamin.

Lapassade, G. (1979). *El analizador y el analista*. Gedisa.

Laval, C. (2022). *La productividad del poder*. Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales, 22(2), r2203.

Lourau, R. (2007). *El análisis institucional*. Amorrortu.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens.

Massoni, S., & Mascotti, M. (1992). *Diagnóstico comunicacional: Entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción*. En AA. VV. (Eds.), *Generación de conocimientos y formación de comunicadores*, (pp. 1-16). Editorial Opción.

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Osorio, M. (2016). *El impacto de la remuneración en la gestión de los recursos humanos*. Boletín de estudios económicos, 71(217), pp. 85-118.

Real Academia Española. (s.f.). Utopía. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 17 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/utop%C3%ADa>

Santiago, M. E. (2013, octubre 2-5). *El imaginario como campo de estudio para el abordaje multidisciplinar*. XIV Jornadas Interescuelas/Departamento de Historia.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés Editores.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Publishing Group.

Spinelli, H. (2017). *Gestión: prácticas, mitos e ideologías*. *Salud colectiva*, 13(4), pp. 577-597.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Paidós.

Uranga, W. (2006). *Mirar desde la comunicación: Una manera de analizar las prácticas sociales*. en ENZ, Angélica y otras (editoras). Comunica-La Crujía Ediciones.

Verón, E. (1996). *La Semiosis Social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa.

Yela Gómez, J. A., & Hidalgo Romero, C. I. (2010). *El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (44), pp. 57-70.