



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Especialidad en Maestría en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo

Análisis de la significación del trabajo y su relación con el individuo; el caso de los vendedores comisionistas de un instituto privado de enseñanza del idioma inglés

Opción de titulación

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de Maestría en Estudios multidisciplinarios Sobre el Trabajo

Presenta:

Luis Felipe Roberto Bautista Trujillo

Dirigido por:
Gaspar Real Cabello

Dr. Gaspar Real Cabello
Presidente


Firma

Dr. Rolando Javier Salinas García
Secretario


Firma

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Vocal


Firma

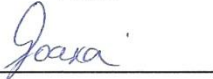
Dra. Marja Teresita González Juárez
Suplente


Firma

Dr. Eduardo Solorio Santiago
Suplente


Firma


Lic. Manuel Fernando Gamboa Márquez
Director de la Facultad


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo 2018

RESUMEN

Esta investigación aporta elementos de análisis al campo de los estudios multidisciplinarios del trabajo a través de describir y explicar las estrategias que despliegan un tipo de vendedores que trabajan por comisión, sin posibilidad de recibir otro tipo de apoyo o prestaciones por parte de la empresa en la que se desempeñan vendiendo programas educativos. Utilizando técnicas del método etnográfico como guía del proceso de investigación, así como la aplicación de entrevistas informales y semiestructuradas, en conjunto con la recopilación de documentos e información diversa reunida en trabajo de campo buscamos dar respuesta al cómo enfrentan su realidad laboral actual los comisionistas de este estudio. También se analizan las dimensiones subjetivas que les generan sus circunstancias laborales, profesionales y personales. Al momento de formular este estudio no encontramos suficientes investigaciones en el rubro de las ventas por comisión desde la perspectiva de los actores; los trabajos revisados muestran una tendencia hacia la mejora de los procesos internos de las empresas con la finalidad de incrementar los rendimientos de sus vendedores. Se encontró que si bien, estos sujetos tienen una percepción propia acerca de sus condiciones laborales, éstas no son vistas como factores que les impidan el crecimiento económico o laboral sino como obstáculos naturales que se deben superar para acceder a las condiciones materiales que desean. Se trata de profesionistas que se dedican a las ventas y no perciben su actividad laboral de manera negativa o desagradable al no coincidir con el perfil de sus estudios formales. Asumen su actividad como el paso siguiente en su carrera profesional, adecuando un plan de vida ligado directamente a las ventas dentro de esta empresa. Esto nos indicaría que la identidad profesional, creada primero en la etapa de estudiantes, y luego como profesionistas activos, se ha venido integrando a su actividad económica actual, lo que posibilita que se asuman como profesionales de las ventas sin ningún impacto negativo en la subjetivación de su identidad profesional previa.

(Palabras clave: identidad profesional, identidad laboral, precariedad)

SUMMARY

This research provides elements of analysis in the field of multidisciplinary studies of work through describing and explaining the strategies deployed by a type of vendors who work by commission, without the possibility of receiving any other type of support or benefits from the company in which they work by selling educational programs. Using techniques from the ethnographic method as a guide to the research process, as well as the application of informal and semi-structured interviews, together with the collection of documents and diverse information gathered in field work, we seek to respond to how current commissioners face their current labor reality. The subjective dimensions generated by their work, professional and personal circumstances are also analyzed. At the time of writing this study, we did not find enough research in the field of commission sales from the perspective of the actors; the reviewed works show a tendency towards the improvement of the internal processes of the companies with the purpose of increasing the yields of their salespeople. It was found that although these subjects have their own perception of their working conditions, these are not seen as factors that prevent economic or employment growth but as natural obstacles that must be overcome to access the material conditions they desire. These are salespeople with an academic degree who are dedicated to sales and do not perceive their work in a negative or unpleasant way because they do not coincide with the profile of their formal studies. They assume their activity as the next step in their professional career, adapting a life plan directly linked to sales within this company. This would indicate that the professional identity, created first in the student stage, and then as active professionals, has been integrated into their current economic activity, which allows them to be assumed as sales professionals without any negative impact on subjectivation of their previous professional identity.

(Keywords: professional identity, work identity, precarious work)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y a la Universidad Autónoma de Querétaro por el apoyo brindado para llevar a buen término este proyecto de investigación.

También agradezco infinitamente el apoyo desinteresado que la Dra. Marja Teresita González Juárez, cuyas intervenciones y sugerencias hicieron posible abandonar el plano de lo abstracto para volver a poner los pies en la tierra a lo largo de este trabajo de investigación.

Para continuar, extiendo un especial agradecimiento por sus observaciones y sugerencias al Dr. Eduardo Solorio Santiago, al Dr. Marco Carrillo Pacheco y al Dr. Rolando Javier Salinas García.

Finalmente, expreso mi total gratitud, cariño y respeto a mi director de tesis el Dr. Gaspar Real Cabello, quien con interminable paciencia supo dar buen rumbo a este trabajo de investigación, además de prestar su oído como humano y amigo en los momentos indicados.

Objetivos

Analizar el papel que juega la significación del trabajo como mecanismo psíquico que re-configura la identidad laboral y profesional que surge en los comisionistas para hacer frente a su entorno laboral precario.

Objetivos específicos:

- Describir y analizar las estrategias que despliegan los comisionistas para desarrollarse profesionalmente en su entorno laboral precario.
- Analizar el impacto que dichas estrategias han tenido en la conformación de dos identidades específicas:
 - Identidad profesional: En este estudio se concibe como identidad profesional a aquella imagen formada a través de la educación formal (profesionistas).
 - Identidad laboral: Entendemos a la identidad laboral como la que es formada en el espacio de trabajo en donde se desenvuelve el sujeto.

Al diferenciar de esta manera una identidad de la otra, podemos acercarnos de mejor manera a observar el fenómeno de los comisionistas de esta investigación, pues su condición de profesionistas que se desempeñan laboralmente en rubros ajenos a su formación nos obliga a tener una mirada más amplia del fenómeno.

Índice General

Capítulo 1: Objeto de estudio y Metodología	11
El Instituto y los vendedores	11
Metodología.....	11
Capítulo 2: Antecedentes	25
Salario y trabajo significativo.....	25
El trabajo a lo largo de la historia; La evolución de la producción	34
El trabajo en la vida humana.....	40
Capítulo 3: Planteamiento teórico	48
El concepto de Identidad.....	48
La función del lenguaje	49
La perspectiva biologicista	50
La perspectiva internalista	51
La perspectiva fenomenológica	52
La perspectiva narrativa	54
De la identidad individual a la identidad profesional	56
Capítulo 4: Descripción etnográfica del Instituto y su entorno	60
Historia y organización estructural de la franquicia.....	60
Las responsabilidades por área.....	63
La Oficina Central	63
Lo mejor de lo mejor: Club de Oro y Club Esmeralda.....	68
La gerencia divisional	69
Dirección de franquicia.....	71
Gerente comercial	71
Supervisor	73
Jefes de grupo.....	75
Administración	75
Cobranza.....	75
Coordinación de profesores.....	77
Profesores	77

El sistema de enseñanza.....	78
El material didáctico.....	78
La estructura del sistema de enseñanza.....	80
Profundizando en el sistema	82
Servicios Extra	85
El proceso de inscripción	85
Espacio físico de la franquicia en Querétaro.....	88
Constituyentes.....	88
Juriquilla	93
El proceso de venta.....	95
Contacto inicial o precalificación	96
Análisis y conclusiones	104
Alexis	104
Rebeca.....	108
Federico	112
Jorge	116
Pedro	119
Análisis resumido de las entrevistas	122
Conclusiones	124
Bibliografía	130

Introducción

Al momento de formular este estudio no encontramos suficientes investigaciones en el rubro de las ventas por comisión desde la perspectiva de los actores. Los trabajos revisados muestran una tendencia hacia la mejora de los procesos internos de las empresas con la finalidad de incrementar los rendimientos de sus vendedores, por ejemplo, el trabajo de (Schwepker and Good 2007), en donde la productividad y la ética de los vendedores se desarrollan de acuerdo a la ética que les presentan sus gerentes en particular y el sistema de valores de la empresa en general.

En el mismo tenor, (Pruden, Cunningham, and English 1972), demuestran que además de necesitar un clima ético adecuado para el sistema de creencias de los vendedores, también se requiere un sistema de recompensas que no tengan que ver con el dinero para que la motivación de los vendedores siempre sea competitiva. En este sentido, el rol que desempeña el cliente en el proceso general de la venta genera satisfacción en los vendedores para que asuman que su trabajo es significativo en la vida de sus clientes, logrando así un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

Esta tesis se compone por cuatro capítulos; en el primer capítulo se describe el objeto de estudio y la manera en que se seleccionó, así como la forma en que se efectuó el trabajo de campo, acorde con técnicas y lineamientos del método etnográfico, sin dejar de lado las consideraciones pertinentes en cuanto al alcance y las limitaciones que puede implicar un estudio de caso en el ámbito de la investigación en las ciencias sociales.

Acorde con el argumento de esta investigación, el segundo capítulo versa sobre la manera en la que el trabajo ha ido cambiando en ciertas formas a lo largo de la historia pero manteniendo características que a la fecha son objeto de estudio, a pesar de los avances en el conocimiento social y las teorías sobre el trabajo ideal. Al mismo tiempo, junto con el trabajo ha ido evolucionando el salario

y la forma en la que se percibe por parte de los patrones en cuanto a las formas en que se debe recompensar a los trabajadores.

En el tercer capítulo se abordan las distintas perspectivas teóricas para analizar el tema de la identidad, desde la función del lenguaje al crear símbolos y significados desprovistos de corporalidad, hasta las formas que llegan a tomar esos significados en el cuerpo de las personas cuando se los apropian.

En el capítulo cuarto se hace una descripción detallada de la empresa en donde se desarrolló este estudio, incluyendo desde la organización a nivel general hasta la forma en la que funciona la franquicia queretana, en donde se llevó a cabo el trabajo de campo. Utilizando datos de primera mano, a través de técnicas del método etnográfico, esta descripción trata de proporcionar una idea general de las circunstancias en las cuales los vendedores desarrollan sus labores, posibilitando la comprensión por parte del lector acerca de las formas en que éstos han desarrollado habilidades que les permiten sobreponerse a los retos que implica su trabajo.

Finalmente, se hace un análisis de los datos obtenidos en el campo, pasando por las entrevistas, el diario de campo y todo el material recopilado, con la intención de hacer hablar a los datos de campo y obtener algunas respuestas a las preguntas sobre las cuáles se estructuró la presente investigación.

De manera resumida, encontramos que, aunque los sujetos de este estudio tienen una percepción propia acerca de sus condiciones laborales, éstas no son vistas como factores que les impidan el crecimiento económico o laboral sino como obstáculos naturales que se deben superar para acceder a las condiciones materiales que desean.

Aun cuando sus condiciones laborales se asumen como naturales dentro del giro en el que se desenvuelven, no ocurre lo mismo con la presencia y forma de relacionarse con los mandos medios, a quienes perciben como agentes que buscan activamente frenar su desempeño y con ello, su crecimiento profesional. Ante esta situación, los vendedores comienzan a desplegar sus redes sociales

como una forma para crecer dentro de la empresa. Esto lo logran al generar y mantener contacto con los dueños de franquicias de otros estados de la república mexicana, lo que se traduce en la posibilidad de salir de la franquicia queretana para ir a trabajar a una distinta, en donde las personas en los mandos medios sí les permitan la posibilidad de crecer.

Hallamos que si bien, la gran mayoría de vendedores son profesionistas que se dedican a las ventas, no perciben su actividad laboral de manera negativa o desagradable al no coincidir con el perfil de sus estudios formales, más bien, asumen su actividad laboral como un paso siguiente en su carrera profesional, adecuando un plan de vida ligado directamente a las ventas dentro de esta empresa, lo que indica que no están en este puesto esperando a que se les presente una oportunidad laboral mejor. Esto nos indicaría que la identidad profesional, creada primero en la etapa de estudiantes, y luego como profesionistas activos, se ha venido integrando a su actividad económica actual, lo que posibilita que se asuman como profesionales de las ventas sin ningún impacto negativo en la subjetivación de su identidad profesional previa.

Capítulo 1: Objeto de estudio y Metodología

El Instituto y los vendedores

Se ha tomado como estudio de caso el Instituto de Enseñanza del Idioma Inglés, en la ciudad de Querétaro cuya presencia en el Estado asciende a más de veinte años. Este Instituto pertenece a una franquicia que opera a nivel nacional y que tiene en su haber poco más de ochenta y cinco establecimientos en todo el país. El público a quien están dirigidos sus esfuerzos de enseñanza es población civil cuyas edades estén por encima de los once años de edad, así como al sector privado, principalmente en la capacitación de mandos medios y altos en las empresas.

Al tratarse de una franquicia, la manera de organización y de enseñanza es homogénea en todos sus establecimientos, así como la manera en la que opera para llevar sus servicios al público. Su principal fuerza es el área comercial, específicamente la fuerza de ventas. En ésta área, existen hombres y mujeres que trabajan bajo las mismas condiciones: doce horas de jornada laboral de lunes a viernes y cinco horas los sábados, no tienen prestaciones como aguinaldos, seguro social o utilidades; no cuentan con un salario fijo ni apoyo de transporte o comida. Mostramos enseguida la manera en que se llevó a cabo el estudio.

Metodología

Esta investigación se ha planteado haciendo uso de técnicas de corte cualitativo, específicamente del método etnográfico para llevar a cabo un estudio de caso. Por sus características, este método posibilita una comprensión a profundidad de la conducta y de ideología que presenta un grupo particular de personas que comparten los mismos patrones culturales, a través no sólo del análisis de los datos recuperados en trabajo de campo, sino también en conjunción con las interpretaciones que se puedan generar de los patrones de

conducta, pensamiento y rituales que presente el grupo social estudiado a partir de sus propias palabras (Creswell and Creswell 2013, Malinowski 2001).

El método etnográfico va más allá de solamente efectuar la descripción profunda de una comunidad y sus expresiones culturales, es un método que puede estudiar las experiencias de los grupos a lo largo de su historia, dentro de los propios marcos de referencia. Además, ayuda a descodificar y comprender más a profundidad la visión de los actores en un grupo con respecto a sus actividades, sus formas de comunicarse y sus costumbres. De esta manera, la comprensión de las dinámicas de los actores y de su grupo se transmite a través del lenguaje, que toma una importancia primordial dentro del estudio etnográfico (Tarrés, 2013).

En aras de explicar la complejidad de la cultura, en la etnografía hay que seguir una serie de pautas para lograr la mayor precisión en la observación, la descripción posible y la comprensión del grupo estudiado, entre estas destacamos:

- Ingresar al trabajo de campo sin prejuicios o estereotipos sobre lo observado en las costumbres del grupo y las acciones individuales.
- Mantener un criterio abierto para poder ver como extraño aquello que nos es familiar, por muy obvio que parezca el hecho a simple vista. Siempre procurar cuestionar el porqué de lo que ocurre y se efectúa de la forma observada y no de alguna otra.
- Es necesario observar el desarrollo de las cosas dentro de su contexto, a la vez que se debe explorar el porqué del propio contexto hasta donde sea posible.

Por parte del investigador, es importante decidir qué aspectos se van a abordar de la problemática identificada ya que no es posible observarlo todo. Así mismo, se sugiere evitar en lo posible, efectuar el trabajo de campo sin el sesgo

de las hipótesis a priori, además de mantener una mente libre de observaciones, categorías, cuestionarios, etcétera por parte del investigador (Wilcox, 2007).

Así, desde una perspectiva etnográfica damos cuenta de las dinámicas individuales de los vendedores, vistos desde adentro (desde los sujetos sociales mismos) no solamente de su espacio de trabajo, sino además, en sus procesos históricos que los han llevado a construir una imagen propia de sí mismos en relación con su formación profesional y los espacios laborales en que se ocupan hasta este momento en el tiempo. De esta manera explicamos la construcción de significados que llevan a cabo los vendedores comisionistas, así como las estrategias que desarrollan para hacer frente a su entorno laboral precario.

DISEÑO METODOLÓGICO ETNOGRAFÍA



Figura 1.1 - Diseño metodológico. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al diseño metodológico propuesto, el estudio de caso se ha efectuado haciendo uso de la observación participante, la entrevista directa y semiestructurada, el análisis de trayectorias laborales como se detalla en la figura 1.1.

El estudio de caso y la generalización

La revisión de investigaciones realizadas en el campo de las ciencias sociales nos adentra en un mar de procedimientos y perspectivas teóricas que a veces se contradicen. Existe una paradoja que sigue funcionando en la actualidad

con respecto a las investigaciones que utilizan el estudio de caso como principal forma de trabajo para generar nuevas miradas y descubrimientos al campo científico al que están adscritas ya que una buena cantidad de descubrimientos se han logrado gracias a estudios de casos particulares, en donde se encuentran pautas culturales y conductuales que pueden hallarse en diversos contextos, siempre y cuando existan ciertos patrones que aparezcan al mismo tiempo operando en la realidad observada.

Giménez nos presenta esta paradoja que actúa en las investigaciones de las ciencias sociales, y que apunta a la poca científicidad y validez que tienen los estudios de caso, al mismo tiempo, una gran cantidad de avances y descubrimientos que se han dado en disciplinas como antropología o sociología han sido logrados a través de la aplicación de éste método de investigación. El problema principal no radica en el método por sí mismo, sino en la escasa capacidad de generalización que se puede obtener a partir de los resultados. Esto es problemático debido a que el paradigma imperante en todas las ciencias es la capacidad de generalizar los resultados a una clase entera de objetos, en donde los descubrimientos funcionen de idéntica forma independientemente del espacio geográfico.

Por otro lado, en las ciencias sociales se entiende que los casos están delimitados por un contexto espacio-temporal, lo que limita en gran medida la capacidad de generalización de sus resultados. Sin embargo, hay que señalar que a pesar de lo anterior, un estudio de caso siempre va a ser “un caso de”, lo que inscribe los resultados dentro de un marco teórico-conceptual de aplicaciones generalizables y al mismo tiempo le confiere al caso un significado que de otra forma no podría obtener por sí mismo (Giménez, 2012).

En tanto a la naturaleza cualitativa de los estudios de caso, la selectividad estadística de la muestra no está peleada con el procedimiento clásico de selección basado en la significatividad de la información que pueden proporcionar los informantes, es así que los estudios de caso pueden ser concebidos mediante

una mezcla de técnicas tanto de corte cualitativo como cuantitativo, independientemente de que sus resultados parezcan ser puramente cualitativos.

Llegados a este punto, la discusión se centra en el tipo de generalizaciones que se pueden permitir las ciencias sociales. Como se menciona anteriormente, la ciencia se construye alrededor de la capacidad para generar respuestas aplicables a una vasta cantidad de elementos que compartan ciertas características; en el caso de las ciencias sociales, este tipo de generalizaciones están fuera de su alcance por la naturaleza de los estudios que lleva a cabo. De esta forma, específicamente en los estudios de caso se habla de la generalización clínica, que se obtiene a partir de la profundización de un tema en un caso o un grupo de casos específicos seleccionados estratégicamente y que puedan posibilitar la generalización por las características que comparten entre sí.

Respecto a lo anterior, resulta curioso el efecto que han tenido los estudios de caso paradigmáticos en la generalización de prácticas de diversa índole a nivel social. Esto es así porque se parte del supuesto de que la muestra observada, por sus características resulta paradigmática y los resultados obtenidos a partir de ella pueden encontrarse también en otros contextos similares aunque contengan variaciones. Por ejemplo, el caso de la oligarquía institucional de Michels.

Un ejemplo clásico de generalización a partir de casos particulares es el estudio [...] sobre la oligarquía en las organizaciones. Seleccionó una organización popular (de base) horizontalmente estructurada y con fuertes ideales democráticos. Es decir, seleccionó un tipo de organización con muy baja probabilidad de que tuviera un carácter oligárquico. Michels quería comprobar la universalidad de la tesis de la presencia de cierto grado de oligarquía en todas las organizaciones argumentando a fortiori del siguiente modo: “si incluso esta organización es oligárquica, entonces con mayor razón todas las demás organizaciones”. (Giménez, 2012:358)

Observación participante

Mediante esta técnica se ha buscado ahondar en la vida cotidiana del grupo de estudio para poder atestiguar la manera en la que perciben y viven su realidad. En esta etapa se han consignado datos de diversa índole, posibilitando generar una comprensión de primera mano acerca de la complejidad subjetiva desplegada por cada uno de los participantes del estudio, lo cual en palabras de María Luisa Tarrés,

Se trata de captar la complejidad del sujeto, como productor de sentidos, así como sus potencialidades de transformación, y no concebirlo sólo como simple reproductor de estructuras y sistemas. (Tarrés, 2013:116)

La técnica de la entrevista

La entrevista es una de las principales herramientas de la etnografía y puede tomar diversas posturas: estructurada, no estructurada o semiestructurada. Por otro lado, puede ser directiva, no directiva o una mezcla de ambas. La intención de la entrevista etnográfica es escuchar al propio actor hablar de lo que conoce a partir de su experiencia particular.

En esta investigación se ha seguido la modalidad de la entrevista semiestructurada debido a que los datos obtenidos a partir de la observación participante quedarían incompletos sin las voces de los actores que han sido observados y cuestionados dentro de su mismo entorno. Por lo mismo, las características de la entrevista semiestructurada se prestan para llevarse a cabo en contextos en donde no es posible planear momentos adecuados para llevar a cabo una entrevista estructurada. Además, al estar enfocada la conversación sobre un eje temático en particular, la charla derivada le permite al informante la total libertad de profundizar en los detalles y en el contenido de la discusión (Bernard, 1988, en Tarrés, 2013).

Es importante resaltar el hecho de que cualquier entrevista que se lleve a cabo en un grupo social debe estar precedida por un trabajo de campo que permita tener una visión más completa sobre las pautas de comportamiento de los individuos y del grupo estudiado. Esto facilita la selección del tipo de entrevista así como los objetivos de la misma. En relación con lo arriba enunciado, la lógica de la selección de los informantes no obedece a un muestreo estadístico sino a un muestreo intencionado en donde se busca que los informantes formen parte del fenómeno que se está estudiando y que pueda evitar en la medida de lo posible interpretar la labor del investigador con el fin de modificar sus respuestas. Es así que una muestra para la etnografía está conformada por informantes que conozcan la cultura en la que están insertos y en la que participan activamente, además de que tienen la posibilidad y la apertura para contestar a las preguntas que se les presentan desde su propio discurso y experiencia.

La cantidad de entrevistas que se llevan a cabo desde el método etnográfico siguen el mismo camino. No son calculadas de acuerdo a una base estadística, sino son llevadas a cabo hasta encontrar un punto de saturación, que significa que la información recibida por parte de los informantes comienza a ser la misma para todas las entrevistas y realizar mayor número de estas no aporta información significativa para el estudio, por lo tanto: En el muestreo teórico el número real de casos estudiados es relativamente poco importante. Lo que es relevante es el potencial de cada caso para ayudar al investigador a desarrollar ideas dentro del área de la vida social que está siendo estudiada (Schwartz y Jacobs, 1979: 83, en Tarrés, 2013)

Trayectorias laborales

Mediante las trayectorias laborales se pretende contrastar el dato obtenido en el campo con el discurso obtenido en una entrevista estructurada. Los datos de las trayectorias laborales pueden posibilitar conocer un poco más el pasado de los sujetos participantes en el estudio y, de esta manera, llenar los huecos que se hayan quedado abiertos durante el primero momento de la investigación.

Análisis de datos

En este punto, se efectúa una interpretación de los datos obtenidos de las historias de vida, así como el análisis de los obtenidos directamente en el campo para integrarlos en un solo documento coherente. En el caso de la franquicia queretana, se contrata a profesionistas de distintas áreas disciplinarias para cubrir los puestos de ventas que constantemente quedan abiertos, debido a la gran cantidad de tolerancia a la frustración que un puesto con las características mencionadas anteriormente demanda. Por lo anterior, al momento de llevar a cabo esta investigación, la mayor antigüedad en el puesto de ventas es de dos años y medio, lo que dificulta seleccionar la muestra dentro de un entorno en donde hay gran rotación de personal. En consecuencia, los criterios para determinar el universo de estudios quedan de la siguiente manera:

- **Vendedores:** Se decidió entrevistar a un grupo de individuos que tenían trabajando por lo menos un año en el puesto en la franquicia queretana y por lo mismo, pueden tener un conocimiento acerca de la dinámica laboral que se da en el Instituto, tomando en cuenta también que los candidatos a ser entrevistados no estuviesen considerando la posibilidad de cambiar de empleo por lo menos en el siguiente año.
- **Ex - vendedores:** Al ser un empleo con alta incidencia de rotación, se buscó contar con la perspectiva de algunos trabajadores quienes decidieron cambiar de empleo luego de un tiempo de haber trabajado en el instituto. Lo anterior, para contrastar las distintas perspectivas de ambos tipos de individuos acerca de las condiciones laborales en el Instituto.

Así mismo, al incorporar al universo de estudio a los ex trabajadores del área de ventas, se busca tener elementos de comparación entre los discursos de cada uno de los participantes para incluirlos en el análisis del quehacer en las ventas por comisión. También se busca tener puntos de referencia que contrasten las razones por las cuales decidieron abandonar la carrera de ventas con los motivos que manifiestan quienes deciden continuar con esta actividad. De esta

manera, al momento de realizar la presente investigación, la muestra estuvo integrada por cuatro vendedores y dos ex empleados del área de ventas.

Debido a las características del objeto de estudio y la manera en que se ha abordado, profundizamos un poco más acerca de la investigación cualitativa, la cual presenta formas limitadas de estandarizar y sistematizar la información así como la manera en la que ésta se obtiene. Al ser una forma flexible de investigar, llegar a una aceptable formalización de sus descubrimientos puede resultar más difícil que la investigación llevada a cabo con técnicas de corte cuantitativo.

La investigación cualitativa se ayuda de uno de dos posibles elementos. El primero es exponer la metodología utilizada en la investigación, mostrando la lógica integral que está involucrada desde el inicio, hasta los resultados obtenidos. El segundo elemento a utilizar es una clasificación de modelos que se hayan encontrado en diversas fuentes de investigación a lo largo del tiempo, lo que lleva a una visión general de los patrones que se repiten en la implementación de uno o varios componentes en la investigación cualitativa.

En la clasificación e interpretación de los datos, la investigación cualitativa utiliza dos tiempos distintos. El primero se denomina operación analítica, éste se encarga de la descomposición y fragmentación de los datos obtenidos en el campo, así como de crear categorías e identificar los conceptos que sean relevantes para la investigación. El segundo momento, llamado operación teórica, se ocupa de la incorporación del sentido al corpus que resulta de la operación analítica, es decir, consiste en la interpretación de los datos para encontrarles la estructura que los compone, así como el sentido que se va descubriendo a lo largo del camino (Penalva y otros, 2015).

A su vez, la interpretación del corpus de datos obtenidos consta de cuatro pasos: recolección de datos, su organización, interpretación y el informe final, incorporando y generando la teoría necesaria para la investigación en particular. Aunque parecen momentos distintos, lo anterior se llega a presentar con regularidad al mismo tiempo de la recogida de los datos, ya que el proceso se puede presentar como dinámico, al tiempo en que se obtienen los datos, se los

clasifica, reduce e interpreta. El primer encuentro con el manejo de los datos consiste en la transcripción de las posibles entrevistas y grupos de discusión que se hayan realizado a lo largo de la investigación. La justificación de esto consiste en que las entrevistas convertidas a texto posibilitan una mayor fluidez al navegar por éste, además de permitir la incorporación de programas computacionales que puedan ayudar a automatizar y hacer más eficiente el análisis de la información.

Una vez finalizada la transcripción, es necesario reducir los datos obtenidos para comenzar a darles sentido pues la misma naturaleza de su recolección ocasiona que si bien, los datos obedecen a una indagación muy específica de un fragmento de la realidad observada, los datos útiles para su interpretación están sumergidos en otra cantidad de datos que pueden ser de poca relevancia para los objetivos de una investigación en concreto. De esta manera los datos son organizados y por lo tanto, “reducidos” a unidades que permitan entender mejor la composición de la realidad observada, además de que al quitar todo aquello que resulta innecesario, se facilita su manipulación.

La fase siguiente es la exposición de los datos reducidos, para lo cual existen varias formas; una de las mejores herramientas es a partir de la creación de imágenes relacionales, pues posibilitan la condensación visual de los elementos textuales que de otra forma resultarían bastante abstractas de comprender. Lo anterior solamente es el resultado de un proceso más largo que tiene uno de sus puntos claves en el análisis inductivo de los datos.

Existen seis fases del análisis inductivo: 1) recolección de datos, 2) reducción de datos (clasificar, codificar, etc.), 3) tipificar y clasificar, 4) producir hipótesis, 5) probar la hipótesis con casos nuevos y modificarla de acuerdo a los resultados obtenidos de ese nuevo caso y 6) establecer las relaciones universales con otros casos y teorías (Dey, 2005).

Es importante señalar que la dinámica de interpretación de los datos es un proceso redundante que retorna al análisis de los datos y las categorías de forma continua, hasta el término definitivo del trabajo de investigación. Lo anterior

resulta de esa forma debido a que la interpretación está compuesta por diversos elementos tanto de la lingüística como de las ciencias sociales.

Acerca de la lingüística, nos enfocamos solamente a la forma en la que los símbolos son compartidos por un grupo en específico, en este proceso de compartir, se va introyectando la forma en la que se funciona en el mundo a través de dichos signos. En este sentido, el lenguaje tiene un papel primordial debido a que tales introyecciones de sentido son posibles. En este orden de ideas, hay que distinguir entre la lengua y el lenguaje: la lengua es el conglomerado de símbolos y signos creados y compartidos socialmente, cuya estructura no está ligada a ninguna estructura tangible. El lenguaje es el elemento que se transmite a través de todas las acciones que puede llevar a cabo un ser humano con fines de comunicar algo a alguien, es así que el silencio, el llanto o cualquier movimiento corporal comunican algo de acuerdo al contexto en el que se manifiestan.

Lo anterior es de gran importancia debido a que el trabajo interpretativo y de análisis que lleva a cabo el investigador cualitativo, utiliza el lenguaje como uno de los pilares principales de observación del fragmento de realidad estudiado y por lo tanto, además de requerir la comprensión del uso de signos y el rol que tienen en el contexto en donde se utilizan, se requiere de cierta capacidad de intuición para poder ver más allá del discurso. Esto conlleva sus complicaciones pues al usar la intuición como elemento de la interpretación de los datos, pareciera que el rigor y la validez científicos se comprometen.

La mejor manera para contrarrestar lo anterior es utilizando la redundancia de las citas que se hayan extraído directamente del trabajo de campo, pues al manejar la cantidad adecuada con los contenidos correctos, refuerzan la interpretación del investigador por la similitud discursiva que presentan, lo que significa que no se sobre-interpretó la realidad incluyendo elementos que están más allá de los alcances de los datos y de la observación.

Esta interpretación es compleja debido a los distintos factores que se deben tomar en cuenta, tales como la polisemia del lenguaje, que determina que pueden existir diversos significados asociados a un mismo significante, por otro

lado está el contexto observado y la forma en la que han generado signos específicos que solamente son reproducidos y entendidos dentro del contexto que los genera.

Tal complicación puede ser abordada con el aporte del psicoanálisis y su metodología de análisis discursivo que recorre un camino inverso para la generación de sentido. Mientras que para la lingüística es necesario conocer el significante para llegar a recorrer el camino que desemboca en un significado, el psicoanálisis primero toma el significado aparente del discurso y se va hacia atrás en el proceso hasta llegar con el significante que generó la problemática en primer lugar, pasando por constantes paradas que se dedican a constatar que el camino que se está recorriendo sea el “verdadero” y no una de las tantas pistas falsas que los mecanismos de defensa hayan creado al pasar del tiempo.

De manera complementaria al planteamiento anterior, la Teoría Fundamentada vendría a abonar en la perspectiva cualitativa en tanto que plantea que la teoría va a ser construida de acuerdo a los datos recopilados en el trabajo de campo, lo que significa que el abordaje del trabajo de investigación con los participantes del estudio se lleva a cabo sin la intención de crear generalizaciones o de comprobar teorías existentes, al contrario, la entrada sin sesgo teórico al campo es lo que posibilita generar la teoría a partir de los datos obtenidos en este. Lo anterior sin embargo no puede ser considerado como un pase libre para ignorar la literatura pertinente por parte del investigador (Gaete, 2014).

Así mismo, la teoría fundamentada plantea que el muestreo para los estudios se debe hacer de acuerdo a la relevancia que cada uno de ellos tenga para ayudar al desarrollo de un mejor entendimiento sobre el fenómeno observado, posibilitando que el investigador seleccione los casos sobre los cuales trabajará de acuerdo al aporte que genere al estudio y que permita dar cuenta del proceso que se desencadena a partir de las interacciones sociales observadas (Vasilachis de Gialdino, 2006). Esta perspectiva teórica se apega al trabajo de recolección de datos efectuado en esta tesis y nos facilita el análisis.

Pasamos enseguida a dar cuenta de los antecedentes que nos sirven de marco teórico que da sustento a la problemática planteada.

Capítulo 2: Antecedentes

En este capítulo hacemos una revisión sobre algunos de los principales aportes teóricos que nos ayudan a contextualizar la complejidad del trabajo en etapas significativas del desarrollo industrial y económico en general, y sus implicaciones en el acceso de la mano de obra y su retribución asalariada, a partir de nuestras principales categorías de análisis: Trabajo, salario y empleo, identidad laboral.

Salario y trabajo significativo

A partir de la revolución industrial, la discusión sobre el equilibrio óptimo entre fuerza de trabajo/salario ha generado una gran cantidad de opiniones encontradas. Por un lado, se encuentran quienes opinan que el trabajador debe tener un salario fijo que le permita sostener su existencia y poder continuar participando del sector productivo; por otro, existen quienes opinan que la mejor manera de vivir es mediante la obtención de un salario que esté de acuerdo a la cantidad de trabajo realizado, eliminando por completo la necesidad de contar con un sueldo fijo, pero con la posibilidad de brindarle una mejor calidad de vida a los trabajadores.

Para Marx, *“El salario es la cantidad de dinero que el capitalista paga por un determinado tiempo de trabajo o por la ejecución de una tarea determinada.”*(Marx, 1968:12). Sin embargo, no todo el trabajo realizado por el obrero le es compensado; al finalizar la jornada laboral, el capitalista habrá obtenido del trabajador horas de fuerza de trabajo que no le son remuneradas, dicho de otra forma, el obrero regala de manera involuntaria una cantidad de horas a su empleador. ¿Acaso es correcto pensar que a mayor salario, mejores condiciones de vida para los trabajadores? A primera vista pareciera que la lógica nos indica que la respuesta a dicha pregunta es afirmativa, debido a que al aumentar el poder adquisitivo se tiene acceso a mejores productos y servicios.

[...]la posición liberal de derecha nos dice que solo las fuerzas de mercado, la iniciativa individual y el crecimiento de la productividad permiten mejorar en el largo plazo los ingresos y las condiciones de vida – en especial, de los menos favorecidos—, y que por lo tanto la acción pública de redistribución, además de ser moderada, debe limitarse a herramientas que interfieran lo menos posible con ese mecanismo virtuoso. (Piketty, 2015: 56)

No obstante, en la práctica no parece ser el caso. En un artículo publicado en la versión en línea del New York Times (2015) se hace un breve análisis de las condiciones laborales a las cuales son sometidos los trabajadores del gigante del comercio electrónico Amazon. Según los autores, la cantidad de presión que deben soportar diariamente sus empleados en todos los niveles los llevan al colapso emocional, luchando todos los días por seguir los ideales de innovación que ha llevado a la compañía a la cima a costa de los miles de empleados que entran y salen de sus filas con ritmos frenéticos de contrataciones y despidos.

En Amazon, los trabajadores son motivados a destrozarse las ideas de los demás en las reuniones, a trabajar mucho y hasta tarde (correos electrónicos son recibidos pasada la media noche, seguidos de mensajes de texto preguntando la razón por la cual no han sido contestados), y ser responsables de adherirse a estándares que la compañía presume como “irracionalmente altos”. El directorio telefónico interno instruye a sus colegas en la forma en la cual pueden enviar retroalimentación a los jefes de sus compañeros mediante mensajes secretos. Los empleados afirman que esto se usa frecuentemente para sabotear a otros. (La herramienta ofrece textos de ejemplo, incluido este: “Me siento preocupado acerca de su inflexibilidad y su manera de quejarse hasta de la tarea más pequeña (Kantor and Streitfeld, 2015: 3).

En este escenario, la promesa de trabajo en una gran multinacional no es garantía de mejores condiciones de vida a pesar del éxito que pueda lograrse dentro de sus filas. Por otro lado, la manera en la que muchos de los

colaboradores tienen para enfrentarse a su situación de constante presión resulta bastante interesante. No importa que deban trabajar más de 80 horas a la semana, dejar de lado su salud por poner las metas laborales primero o hundir la carrera de alguno de sus compañeros para obtener un mejor puntaje en las revisiones de desempeño semanales y mensuales de la compañía, muchos de ellos hablan de su trabajo como un lugar de visión, de grandes logros que colocan a su compañía como la mejor en el ramo.

“En una ocasión no dormí en absoluto durante cuatro días seguidos”, comenta Dina Vaccari, quien se enroló en 2008 para vender tarjetas de regalo Amazon a otras compañías y quien llegó a utilizar su propio dinero sin pedir autorización para contratar a un autodidacta en la India para que le ayudara a capturar más datos para tener más trabajo hecho. “Esos negocios eran mis bebés, así que hice lo que necesitaba hacer para volverlos exitosos. (Kantor and Streitfeld, 2001: 42)

Lo anterior contrasta con la visión marxista del trabajo como sacrificio de la vida personal.

Ahora bien, la fuerza de trabajo en acción, el trabajo mismo, es la propia actividad vital del obrero, la manifestación misma de su vida. Y esta actividad vital la vende a otro para asegurarse los medios de vida necesarios. Es decir, su actividad vital no es para él más que un medio para poder existir. Trabaja para vivir. El obrero ni siquiera considera el trabajo parte de su vida; para él es más bien un sacrificio de su vida. (Marx, 1968: 13)

Si ya no se trata enteramente del dinero y la gente está dispuesta a sacrificar su vida personal en favor de su trabajo, ¿qué es lo que lleva a estas personas a desarrollar este tipo de conductas y cómo las justifican? La respuesta puede no ser tan intuitiva como parece, de ser así, este comportamiento estaría estrictamente ligado al salario, es decir, la razón por la cual se llega a desarrollar ese comportamiento adictivo al trabajo es puramente por la proyección salarial que representa. El psicólogo estadounidense Barry Schwartz parece opinar lo

contrario. En su artículo del New York Times “Rethinking Work” expone un elemento que parece desentonar con toda la dinámica trabajo–salario. De acuerdo con Schwartz:

No creo que la mayoría de la gente se identifique con la descripción de Adam Smith de ser ociosos impulsados por un salario. Por supuesto nos interesa, y no trabajaríamos sin percibirlo. Pero nos importa algo más que el dinero. Queremos trabajo que nos capture y nos represente un reto, que nos permita tener capacidad de decisión y control sobre lo que hacemos y que nos brinde la oportunidad de aprender y de crecer. Queremos trabajar con colegas que respetemos y con supervisores que nos respeten. Sobre todo, queremos un trabajo que tenga un sentido, que represente una diferencia para otras personas [...] (Schwartz, 2001: 7)

Por otro lado, el economista conductual Dan Ariely parece confirmar las afirmaciones de Schwartz. Mediante un experimento comprobó la importancia del trabajo significativo en relación al salario obtenido por realizarlo. En su experimento, Ariely formó dos grupos distintos de personas a las cuales les fue encomendada la tarea de armar figuras lego por una cantidad de dinero la pieza, con cada pieza que armaban se les reducía el salario obtenido por su trabajo hasta el punto en el que los participantes consideraban que el esfuerzo era mayor que la recompensa.

Al primer grupo de participantes se les permitió observar la cantidad de trabajo realizado hasta el momento, conservando las piezas lego terminadas a la vista y acumulándose a medida que avanzaba la prueba, con previo conocimiento de que al finalizar la prueba, los legos armados serían desmontados y regresados a sus cajas; al segundo grupo no se les permitía contemplar el avance de su trabajo, pues se les desarmaba la pieza apenas hubiesen terminado con ella. En ambos grupos la cantidad de dinero inicial ofrecida por pieza era la misma (\$3 usd.), disminuyendo \$.30 Usd., por cada nueva pieza armada. El primer grupo en promedio armó 11 legos, mientras que el segundo tan solo armó 7. Posteriores pruebas mostraron resultados similares: las personas están más dispuestas a

colaborar más tiempo si su actividad resulta significativa para ellos, aunque perciban menos salario por la tarea realizada. Aunque la idea del trabajo significativo puede parecer novedosa en esta economía basada en el conocimiento, la realidad es que ya se hablaba de éste bastantes siglos atrás.

En la mitología griega Sísifo fue un rey muy astuto, aunque sus contemporáneos opinaban de él que era el peor bribón del mundo (Graves y Gómez Parro, 2011). Cuenta el mito que Zeus raptó a Egina, la hija del Dios fluvial Asopo, quien en su desesperación por saber de su paradero acudió a Corinto en busca de noticias, Sísifo por alguna razón conocía muy bien el rapto de Egina a manos de Zeus, pero se rehusó a soltar palabra hasta no haber logrado que Asopo le hiciera brotar un manantial para abastecerse de agua. Zeus, bastante molesto por no haberse salido con la suya, envía a su hermano Hades a capturar a Sísifo y llevarlo al Tártaro como venganza por haber divulgado ese tipo de secretos divinos. Al llegar Hades ante Sísifo, fue apresado en un momento de tremenda astucia por parte de éste, dejándolo esposado en su casa durante varios días. Con Hades atrapado, ninguna persona en el mundo podía morir; al ver sus intereses correr peligro, Ares acude al rescate de Hades y de esa forma logra aprisionar a Sísifo.

Por segunda vez, Sísifo se las ingenia para engañar a los dioses (en esta ocasión a Perséfone) y así poder regresar a la superficie donde permaneció algún tiempo más. Finalmente es Hermes quien logra poner un alto a los engaños de Sísifo y lo lleva a cumplir con el castigo que le suministran los Jueces de los Muertos. No se sabe si fue por ladrón y asesino, o por haber delatado a Zeus que se le suministró el ejemplar castigo que consiste en empujar una enorme roca a través de un valle y hasta la cima de una montaña con la intención de pasarla al otro lado, sin embargo, su labor jamás podrá ser completada debido a que Sísifo solamente puede empujar la roca hasta cierta altura, momento en el cual comienza a rodar ladera abajo para regresar al punto de inicio. Albert Camus reflexiona en El mito de Sísifo:

Los dioses habían condenado a Sísifo a subir sin cesar una roca hasta la cima de una montaña desde donde la piedra volvía a caer por su propio peso. Habían pensado con algún fundamento que no hay castigo más terrible que el trabajo inútil y sin esperanza. (Camus, 2000: 155)

Más adelante agrega

Al final de ese largo esfuerzo, medido por el espacio sin cielo y el tiempo sin profundidad, se alcanza la meta. Sísifo ve entonces cómo la piedra desciende en algunos instantes hacia ese mundo inferior desde el que habrá de volver a subirla hasta las cimas, y baja de nuevo la llanura. Sísifo me interesa durante ese regreso, esa pausa. [...] En cada uno de los instantes en que abandona las cimas y se hunde poco a poco en las guaridas de los dioses, es superior a su destino. Es más fuerte que su roca. [...] El obrero actual trabaja todos los días de su vida en las mismas tareas y ese destino no es menos absurdo. Pero no es trágico sino en los raros momentos en que se hace consciente. (ídem: 156)

Si el modelo económico y laboral a nivel mundial apunta a un constante ciclo de empleo–desempleo–empleo, es decir, a un modelo sisífico de trabajo en donde pocos tienen la oportunidad de alcanzar su meta, es inevitable que surjan adaptaciones a esta forma de existencia incierta.

Andrea Tiddi, sociólogo y antropólogo italiano, muestra si no el lado positivo de la historia, por lo menos un lado que pocos se atreven a ver más allá del modelo fordista de las relaciones laborales. En la Italia actual ha comenzado a surgir la figura de un nuevo trabajador precario, este nuevo actor social busca la manera de equilibrar sus períodos de empleo–desempleo con actividades que le resulten benéficas y placenteras para su persona, ya sea desde practicar un deporte o estudiar una maestría, hasta la posibilidad de acudir a manifestaciones, salir de vacaciones y cambiar de residencia de un momento a otro.

Desde que la globalización se convirtió en el modelo económico a seguir por distintas potencias mundiales después de la caída del muro de Berlín a finales

de la década de los ochentas del siglo pasado, la configuración de los modelos de producción y la creciente flexibilización del trabajo generadas han atraído la atención de los estudiosos de las relaciones de trabajo, quienes comenzaron a descubrir las nuevas condiciones inseguras e inestables que caracterizaban dichas transformaciones sociales.

Con la implementación del modelo económico neoliberal, esto es, reducir la intervención del Estado mediante la disminución de regulaciones a la economía y la inversión decreciente del gasto público a favor del sector privado, además de la creciente competencia en el mercado laboral producto de la apertura de las economías el fenómeno de la subcontratación, que antes solamente estaba presente en algunos sectores (como el caso de la seguridad privada o el servicio de limpieza) se fue expandiendo hacia otros sectores productivos.

Poco a poco, sectores productivos de todo tipo comenzaron a ver la subcontratación como un método eficiente de mantenerse competitivos mediante la reducción de su gasto en mano de obra a favor de la des-centralización de varios de sus departamentos. De esta manera, lo que en décadas pasadas era visto como negativo, ahora comienza a legitimarse bajo el nuevo discurso de la productividad y los mercados internacionales, como lo menciona Enrique de la Garza:

[...] se relegitima el uso de la subcontratación no sólo por parte de las empresas para reducir costos, en particular costos laborales, sino también por parte de los Estados. Es decir, existe una simpatía en el nuevo modelo por la extensión de estos fenómenos en aras de que las empresas ganen competitividad y triunfen en el mercado, en particular en el internacional. Se encuentran virtudes para las empresas que subcontratan o que descentralizan una parte de su producción y los servicios necesarios hacia otras empresas y hacia otros trabajadores independientes. Se encuentran virtudes en la competitividad, también en cuanto al desarrollo del mercado de trabajo, y se dice que esto permite la generación de nuevos empleos y crecimiento económico. (De la Garza, 2005: 4)

Ante esta problemática que abarca varios sectores de la población, ya no resulta suficiente analizar el fenómeno solamente desde la Economía o del Desarrollo Organizacional, además es necesario otorgarle una voz al nuevo actor social en el que se convierte el trabajador precario que ya no solamente es aquel que no percibe el suficiente dinero para mantenerse en condiciones adecuadas de vida, sino también la mira está sobre aquellos que ganan grandes salarios pero que no tienen posibilidades de disfrutar de otros aspectos que conforman su vida. Es importante señalar que las condiciones sobre las cuales se construyen estos nuevos conceptos de precariedad son distintas de acuerdo a lo que se quiera observar y de acuerdo a lo que se considere importante en distintos contextos sociales locales y mundiales.

En un esfuerzo por delimitar y darle nombre a estas condiciones, se le comenzó a llamar precario a todo trabajo que no coincidiera con la definición del empleo ideal. Sin embargo, varios estudios sugieren que la precariedad ha estado presente de alguna manera desde la aparición del trabajo asalariado sin importar si es un país en vías de desarrollo o una potencia económica (Guadarrama Olivera, Hualde Alfaro y López Estrada, 2012).

La Comisión Europea de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades realizó en el año 2004 un estudio en toda la Unión Europea con respecto a las formas del trabajo precario en los países que la conforman, enriqueciendo de manera extraordinaria el conocimiento de dicho fenómeno social. No obstante, la dificultad para delimitar el trabajo precario se mantuvo constante.

El entendimiento del trabajo precario (TP) como un fenómeno multidimensional y el hecho de que el trabajo asalariado es el fundamento de las sociedades económicamente avanzadas, hace que el TP sea particularmente difícil de explicar recurriendo a un solo mecanismo o factor, incluso a una combinación de ambos. Una revisión de las principales teorías y factores que pueden contribuir a explicar el TP arroja que sus causas son muy complejas y que solo pueden ser representadas dentro de

una perspectiva que tome en cuenta varios niveles de análisis y diversos factores[...] Un elemento clave en esta diversificación es la borrosa frontera entre el empleo y el auto-empleo, con la subsecuente creación de formas híbridas de empleo que resultan muy difíciles de capturar mediante los métodos estadísticos y de encuestas tradicionales, y, de forma general, entre el empleo y el trabajo. (European Commission and Directorate General for Research, 2005: 14)

En el panorama económico internacional, los trabajos cada vez son más escasos, con salarios más reducidos y con la creciente práctica de la subcontratación que han puesto a millones de personas a aceptar empleos que no les dan acceso a prestaciones sociales o a un contrato laboral justo. Definir puntualmente lo que significa el trabajo precario resulta una tarea difícil pues toma un sentido distinto de acuerdo al contexto desde el cual se analice y los factores a tomar en cuenta; según Guadarrama, Hualde y López:

[...]un nuevo régimen de organización del trabajo y de integración profesional sostenido en la inseguridad social. [...] quienes han experimentado la degradación de sus condiciones de trabajo durante su vida laboral y viven bajo la amenaza del despido, los recién empleados que viven al día sin encontrar la manera de asegurar su protección y aquellos que se insertan de manera intermitente en el mercado de trabajo. A estas nuevas formas de experimentar el trabajo las llamamos precarias, e incluyen a los viejos y a los nuevos trabajos; los formales y los informales, los manuales y los no manuales, los no calificados y los muy especializados.[...] (Guadarrama Olivera, Hualde Alfaro, and López Estrada, 2012: 215)

Resulta pues, que la definición de precariedad es interpretada de acuerdo a la norma social establecida de un país a otro y en referencia a la ausencia de uno o más indicadores. De esta manera, los conceptos como trabajo de riesgo, trabajo inestable, trabajo informal, trabajo temporal, trabajo mal remunerado,

trabajo decente, etc., son utilizados dentro del marco de discusión sobre el trabajo precario a nivel mundial. Sobre lo anterior, según De Oliveira:

Es importante tener presente que las nociones de empleo precario o no precario, empleo de calidad o trabajo decente, a pesar de sus distintos matices, tienen en común el procurar integrar en un solo concepto varias dimensiones: la económica, que implica la disponibilidad de empleos e ingresos adecuados; la normativa, que atañe a la promoción de los derechos del trabajador, y la de seguridad laboral, que se refiera a la necesidad de garantizar la protección social al trabajador. (De Oliveira, 2006: 40)

Por otro lado, la discusión sobre las condiciones de trabajo se han basado en los efectos sociales que supone la implementación de los nuevos modelos económicos que han llevado a las empresas a implementar políticas de contratación que generan situaciones desfavorables para sus trabajadores, pero que por otro lado maximiza las ganancias de las compañías, dejando de lado por completo la observación y documentación de las actividades secundarias que llevan a cabo los trabajadores para hacer frente a su entorno tan volátil.

El trabajo a lo largo de la historia; La evolución de la producción

De mi experiencia personal puedo decir que desde pequeño me han enseñado a pensar en términos de trabajo, aprendiendo a organizar mis planes en torno a una actividad a la que me he de dedicar por el resto de mi vida e incluso a pensar que con el fruto de mi esfuerzo y con mucho trabajo es posible sacar adelante a una familia. Mis padres no contaban con que me tocaría vivir en una época en donde el trabajo es asumido como un privilegio al que no todos pueden acceder.

Tampoco se les ocurrió que el estudio se convertiría en un accesorio de personalidad sin mucho valor en la vida real, en donde no aplica la presunción de que mientras más estudias, más vales y menos dispuesto estás a aceptar ciertas

condiciones de trabajo que personas sin estudios si aceptan. No los culpo, no cabe en la fantasía de nadie pensar en un futuro en donde todo lo que se conoce se vuelve efímero prácticamente de la noche a la mañana, sin embargo, me resulta interesante pensar desde cuándo es que se piensa al trabajo como elemento central de la vida; parece que es una de esas tradiciones en las que se comienza a pensar que algo es bueno sin preguntarse los motivos detrás de ello.

De acuerdo a lo anterior, comienzo este apartado reconociendo el papel que juega el contexto histórico y social en la forma en la que miramos, pensamos e intervenimos en esto que llamamos realidad. Además, reconozco plenamente que lo que denominamos como realidad, es una compleja construcción social que constantemente está actuando para renovarse y que no existe una versión definitiva de conocimiento, mirada, interpretación o modelo matemático que pueda aprehenderla en su totalidad. Enseguida, hago un muy breve recorrido histórico para explorar el surgimiento del trabajo como eje rector de la vida así como las condiciones adversas que han nacido al mismo tiempo que él. Finalmente, voy a permitirme abrir la discusión con un pensamiento que simboliza mejor de lo que yo podría expresar todo lo que contiene este capítulo, pero también todo lo que no es.

En este ensayo hay que considerar como una perpetua referencia el desnivel constante entre lo que nos imaginamos saber y lo que sabemos realmente, el consentimiento práctico y la ignorancia simulada hace que vivamos con ideas que, si las pusiéramos a prueba verdaderamente, deberían trastornar toda nuestra vida (Camus, 2006: 26)

La comunicación ha sido una pieza clave en la evolución de la sociedad como la conocemos en la actualidad. Como herramienta principal y genérica facilitó la creación de redes que con el tiempo se diferenciaron unas de otras, dando por resultado una identidad ligada a un contexto y a una temporalidad (Castells, 2000).

Es así que el ser humano ha utilizado el lenguaje para transmitir conocimientos que le han permitido en poco tiempo la recapitulación de años

enteros de experiencias adquiridas y aprovechadas para mejorar las probabilidades de supervivencia de su especie. Al lograr conservar el conocimiento y transmitirlo mediante símbolos estandarizados que el grupo de origen entiende y amplía de acuerdo a sus necesidades, se logra tener un avance acelerado en el crecimiento de un grupo, pues todas las experiencias pasadas no se deben revivir para poder aprender. Con el uso de la escritura es posible el aprendizaje de siglos de conocimiento en unos pocos años. Esta habilidad de conservar, transmitir y modificar el conocimiento a través del lenguaje hablado o por medio de símbolos, ha logrado atravesar todos los aspectos de la vida moderna, y es lo que nos permite como seres sociales crear y modificar realidades socialmente (Berger y Luckmann [1968] 2003). Desafortunadamente, tal habilidad de simbolizar experiencias y emociones no siempre ha sido utilizada de forma positiva.

Se dice que el ministro de propaganda nazi Joseph Goebbels, afirmó que una mentira repetida muchas veces se convertirá en una verdad. Esta manera de organizar y distribuir la información fue utilizada para crear las campañas de odio y exterminio hacia los judíos y la idea de la supremacía de la raza Aria por sobre todas las demás durante la segunda guerra mundial.

Fuera del escenario mundial, en la vida cotidiana contamos con distintos ejemplos que demuestran el mismo principio de relaciones causa-efecto tan imperfectas que cuesta trabajo creer que a fuerza de repetición y transmisión de generación en generación se han convertido en verdades incuestionables: señalar la luna o el arcoíris provoca infecciones en la piel, poner un santo de cabeza permite atraer pareja, usar ropa interior amarilla en la noche de año nuevo atrae riquezas en el año que comienza, etcétera.

¿En el caso del trabajo como elemento central de la vida ocurrió algo similar? Dicho de otra forma; ¿a través de la repetición constante se convirtió el trabajo, pensado durante siglos como un mal, en un bien?, ¿es la precariedad un fenómeno de nuestros tiempos o ha existido (con otro nombre) en el pasado?

Cuando toda nuestra idea de la existencia se transforma, lo hacen también los modos de concebirla; por ejemplo, la irrupción del capitalismo acabó con ciertos modos de esforzarse, obligando a pensarlos y vivirlos únicamente bajo la forma de la mercancía, dejando al resto obsoletos. (Moruno, 2015: 228)

En este ir y venir de significado positivo y negativo de la idea de trabajo y precariedad es interesante observar cómo se ha transformado la idea de trabajo en la historia, quizás no para descubrir la verdad absoluta sobre el significado del trabajo sino para conocer un poco más de este concepto y realidad que vivimos cotidianamente sin detenernos a preguntarnos de donde viene.

A lo largo de la historia humana se han desarrollado grandes civilizaciones que se ostentaron como capitales de conocimiento, riqueza y cultura. El desarrollo de sus imperios tuvo como cimientos la conquista de nuevos territorios de los cuáles extrajeron riquezas y lograron de esta forma la acumulación de las mismas, además de permitirse el intercambio de mercancías con otras culturas.

Al inicio de la humanidad, se confiaba en la caza y la recolección como medios de subsistencia. Diariamente se recorrían kilómetros para tener lo necesario para lograr ver otro día. Los riesgos de esta actividad eran enormes pues las heridas podían llevar a un cazador a la muerte si no había manera de prestarle auxilio en el momento adecuado.

Debido a la lejanía que existía entre una tribu y otra, sumado a la imposibilidad de comunicación efectiva entre sus miembros, el trueque no era una opción, además de no contar con una tecnología que les permitiera estandarizar los valores de las cosas. Cada tribu conocía el mundo que la rodeaba de acuerdo a la extensión de territorio recorrido y a los medios de subsistencia extraídos de éste.

Fue más adelante que se dio el evento que desataría de forma indirecta la manera de supervivencia humana debido a la transformación del clima en la tierra,

producto de la cálida corriente que recorría el globo y que dio inicio a la etapa final de la última glaciación, alrededor de 13,000 años a. de C. Con este cambio, al ceder los gruesos territorios cubiertos de hielo hacia el norte se abrieron más territorios de caza que llevaron a la extinción acelerada de muchas especies de las cuales disponían los cazadores. Desarrollaron entonces la cacería y recolección de amplio espectro, ya no fijando su mayor atención en las presas de mayor tamaño, sino de los peces, mariscos, ovejas y cabras silvestres, así como en ciervos y caracoles, pistaches, bellotas, legumbres y frutos secos de distinta variedad (Harris y González Trejo, 1978).

El aumento de la población y la disminución de las presas a causa de la caza desmedida ocasionaron un cambio en la manera en la que las sociedades de esa era buscaban su sobrevivencia; se vieron obligados a diversificar las formas de obtención de alimentos necesarios sin estar sujetos a los cambios estacionales para ello. Fue así que se comenzó con la ganadería y agricultura primitivas (ídem). El desarrollo de estas actividades de producción más que de recolección llevó a la acumulación de carne y semillas que excedían las necesidades de consumo del grupo, de esta forma se buscaron métodos para poder obtener otro tipo de beneficios a partir del propio trabajo. Es así que nace el trueque primitivo, consistente en el intercambio de una parte del excedente de la producción de un grupo por una parte del excedente de otro grupo. En este momento aún no se encontraba la manera de estandarizar un valor y adjuntarlo a la producción, por lo que los trueques podían ser asimétricos, es decir, intercambio de pieles o carne por semillas o frutos de otro tipo.

Más adelante, comenzó a surgir una forma de estandarizar el valor de las mercancías, mediante el intercambio de éstas por metales u objetos que tenían un valor algo generalizado para los miembros de los grupos, mismos que se comenzaron a especializar en el intercambio de mercancías por otro tipo de piezas, como las muy apreciadas y escasas semillas de cacao o las conchas marinas y dientes de ballena.

El ejemplo por excelencia de la forma en la que se comenzaba a estandarizar el valor de un producto lo podemos encontrar en el Imperio Romano, el cual daba una cierta cantidad de sal (*salarium*) a los soldados como pago por su trabajo. Estos posteriormente cambiaban la sal por otro tipo de mercancías que fueran de su interés. La Edad Media marca el comienzo de la adquisición de productos a cambio de dinero por parte de todos aquellos trabajadores que no podían producir sus alimentos en las tierras del señor feudal, como por ejemplo los herreros o los artesanos, quienes debían obtener sus alimentos pagando por ellos.

Con la revolución industrial la agricultura y las actividades productivas cambian enormemente, con grandes sectores de la población saliendo del campo para ir a trabajar a las fábricas. Las ventas quedaron relegadas a los pequeños productores y a algunos comerciantes que viajaban a los centros de las grandes ciudades para ofrecer sus productos. Las fábricas por otro lado, enfocaban sus esfuerzos en producir lo estrictamente necesario para cubrir sus cuotas de mercado, que iba creciendo cada vez más rápido.

La actividad comercial de producción y venta hasta ese momento se enfocaba en un mercado reducido y todos los esfuerzos en las fábricas se concentraban en producir lo estrictamente necesario. Con la implementación de la cadena de montaje de Henry Ford y más adelante con el estallamiento de la primera y segunda guerra mundial, la producción enfocada a satisfacer a la demanda específica de los consumidores tomó un giro radical, llevando a la creación de la figura del vendedor que salía a buscar todos los mercados posibles para los productos que ya existían en el mercado.

Según Parra Paz y Madero Vega la historia de las ventas ha pasado por tres distintas etapas que corresponden a distintas formas de vida que ha tenido el ser humano a lo largo de su historia: el surgimiento de la agricultura, la revolución industrial y la integración de la sociedad y la política a una economía mundial producto del surgimiento de las TIC's (Parra Paz y Madero Vega, 2003). Si hacemos una comparación con lo que está sucediendo en el mundo actual con el trabajo, que cada vez más rápido va perdiendo su lugar como el elemento central

en la vida de los individuos, terciarizándose y flexibilizándose, es probable encontrar una relación directa con las tres etapas de las ventas mencionadas por de la Parra y Madero.

Aunque por un breve período de tiempo el trabajo ocupó el lugar privilegiado en la vida de las personas, generando identidad y creando la posibilidad de planear a futuro, lo hizo existiendo en un continuo juego entre virtud y castigo. Enrique de la Garza lo comenta:

Históricamente el significado de trabajo ha cambiado aun en Occidente. En la tradición clásica (griegos y romanos) el trabajo era para los no nobles, era tortura, sufrimiento, desgracia. Esta concepción se continuó en el cristianismo medieval, para el que el trabajo es pena divina. Esto sólo cambió con el luteranismo, sobre todo con el calvinismo y especialmente después de la Revolución industrial, aunque más como ideología de la clase media, no de la aristocracia ni de los obreros. (De la Garza, 2000: 15–16).

Veamos de forma un poco más detallada el proceso de la significación del trabajo a través de los siglos.

El trabajo en la vida humana

Las grandes civilizaciones se construyeron mediante una configuración de sus vidas alrededor de labores repartidas y bien diferenciadas. Mucho tiempo antes, los pequeños grupos de cazadores y recolectores centraban sus vidas en torno a estas actividades, repartiendo claramente las horas del día entre cacería para darle paso a horas de convivencia cuando la luz era insuficiente para aventurarse a salir de la relativa seguridad de sus campamentos; más adelante los agricultores tomarían su lugar aprendiendo los ritmos de crecimiento de algunas cosechas, así como la domesticación de algunos animales resistentes a los elementos, para finalmente ser sustituidos por el trabajador nacido de la revolución

industrial, que con sus manos forja el destino de la nación y con su sudor se convierte en ejemplo del esfuerzo y la virtud.

En la antigua Roma y Grecia (400 a. de C.) toda labor manual era vista como degradante, y era llevada a cabo solamente por aquellos esclavos y aquellos campesinos que eran convertidos en siervos, éstos obtenían de vez en cuando una cantidad de sal como pago por sus labores. En aquellos tiempos, la sal era una forma de gratificar el esfuerzo realizado por los trabajadores, el valor de ésta no solamente residía como elemento básico en la cocina sino como medio de producción de riqueza; algunas ciudades eran construidas alrededor de las minas con la finalidad de acortar la distancia entre los esclavos que trabajaban en ellas.

Al ser el trabajo manual una actividad realizada totalmente con el cuerpo, era considerada inferior debido a que se apartaba de cultivar la mente, las relaciones sociales y la política, actividades que se consideraban como las verdaderas y únicas aportaban al crecimiento social.

Se sacrificaba la vida cívica por la vida enfocada a encontrar el sustento, por lo tanto todos aquellos que llevaban el trabajo físico a sus actividades diarias eran aquellos que debido a la necesidad se veían obligados a castigar su cuerpo por el bien de la subsistencia. De esta manera, el trabajo físico era para aquellos desafortunados que no tenían ningún tipo de posesión o título nobiliario más que su propio cuerpo y el de sus hijos; el trabajo se convertía de esta forma en un mecanismo de exclusión social, además de ser un elemento que privaba el crecimiento intelectual, social y hasta espiritual de aquellos que lo realizaban.

Una de las formas de ver el trabajo físico por parte de los griegos es que este tipo de trabajo genera una dependencia hacia actividades de servilismo, lo que entorpecía enormemente el desarrollo de actividades políticas que no permitían el crecimiento social y político por estar absorbidos casi en la totalidad en las actividades de menor relevancia para la democracia. El ocio y el cuidado de sí mismo era reservado para los privilegiados (Moruno, 2015).

Es con el surgimiento del cristianismo que se comienza a percibir la actividad física como quasi-positiva para el pueblo –los altos mandos de la Iglesia continuaron pensando el trabajo como castigo– al representar el sufrimiento del hombre que trabaja con la imagen modesta y trabajadora de Jesús, además de ser el trabajo el camino hacia la virtud y la salvación eterna. Casi de inmediato los artesanos, comerciantes e incluso esclavos, adoptaron esta doctrina de sufrir en la tierra para ganar el cielo a su forma de vida, gracias a la imagen mundana y despojada de privilegios que el símbolo de Jesús les transmitía y con la que podían llegar a identificarse.

Fue San Agustín quien incorpora el trabajo físico de los clérigos como una forma de cubrir sus necesidades humanas de subsistencia y por lo tanto, cambió el significado negativo del trabajo físico de un grupo más grande de la Iglesia, por uno que representaba alcanzar la virtud y la humildad a través del esfuerzo continuo.

Más adelante el emperador Constantino I, en el año 313 d.C. comienza a sentar las bases de su proyecto que contemplaba un Estado respaldado por una religión oficial, un Imperium Christianum que se cristaliza en el concilio de Nicea del año 325 d. de C. en el que la religión cristiana resulta favorecida de entre todas las religiones existentes en la época, debido a lo anterior, se incorpora a la forma de vida del Imperio como la religión oficial, a pesar de que la religión popular en el Imperio era el mitraísmo (Belsuazarr, 2015). Con este concilio, la creación de la Iglesia Católica Apostólica y Romana, instaure derechos y privilegios a las élites eclesiásticas, quienes comienzan a ver al pueblo trabajador de la misma manera en la que se veía inicialmente: como personas de bajo rango, torpes y con poca capacidad para realizar actividades de valor para la sociedad.

Durante siglos se mantuvo relativamente constante esta forma de mirar al trabajador y a las labores físicas para conseguir sobrevivir. Es en el siglo XVIII en donde se consigue ver una diferencia entre las dos maneras de vivir el trabajo: regulado y forzado. Con la proliferación de los gremios en casi todas las actividades del siglo XVIII, se mantenía un control muy estricto sobre los trabajos a

realizar y quiénes estaban en condiciones de llevarlos a cabo. Por un lado, en el ámbito de los conocimientos, el control sobre quiénes podían aprender los secretos de las actividades quedaba exclusivamente entre padres e hijos, así como también la capacidad de dictar la forma en la que sus trabajadores debían llevar a cabo sus actividades, con el control absoluto sobre el tiempo de los mismos.

Los gremios veían por los intereses de los maestros apoyados totalmente por la figura del monarca. La acumulación de la riqueza y el conocimiento a manos de los lazos de sangre, erosionaron las relaciones entre patronos y trabajadores, ya que éstos últimos veían que sus condiciones de vida empeoraban a la par que sus condiciones de trabajo (Darton 1994). De esta forma, este tipo de trabajo era regulado por los gremios.

Por otro lado, el trabajo forzado no estaba ligado en forma alguna a la manera de regulación de los gremios. Su función estaba enfocada en prevenir que los pobres y los excluidos sociales (cuyos cuerpos tuvieran fuerza y salud para trabajar) mantuvieran conductas desviadas de la norma moral. La razón de ser de esta forma de trabajo no era entonces económica, sino más bien se presentaba como una forma de mantener el orden social con apego a las buenas costumbres de la época.

Con la transición del trabajo en el campo al trabajo en las fábricas debido a la llegada de la industrialización, se comienza a generar un nuevo tipo de clase social, cuyo esfuerzo y logros dependen absolutamente del trabajo. Esta nueva clase es la clase obrera, que viene a heredar sin saberlo una tradición de amor-odio hacia la actividad física para subsistir, y en donde se inaugura un nuevo episodio en el cual, los protagonistas son los capitalistas, junto con su voracidad de acumulación por un lado y los trabajadores y su situación laboral por el otro. Para los capitalistas, lo primordial es tener una ganancia, sin ver mucho por el bienestar del trabajador, a quien le exige que pase la mayor cantidad del tiempo posible en el trabajo, bajo condiciones difíciles de soportar, mientras que para el

trabajador se vuelve cada vez más pesado mantener un equilibrio entre vida y trabajo.

Thompson, recupera una narración de un Oficial Hilandero de Algodón Inglés de principios del siglo XIX en donde se puede observar con claridad la manera en la que el trabajo en la fábrica, monótono y repetitivo apenas deja algo de espacio para vivir y que se repite interminablemente al estilo del castigo de Sísifo:

[...] Dejad que uno de los defensores de la obediencia al amo se aposte en la avenida que conduce a la fábrica, un poco antes de las cinco de la mañana, y que observe el aspecto miserable de los pequeñuelos y de sus padres, arrancados de sus camas a una hora tan temprana y en todo tipo de tiempo; dejadle que examine la miserable ración de comida[...] En la fábrica están encerrados hasta la noche (si llegan algunos minutos tarde, se les descuenta una cuarta parte del salario) en estancias con una temperatura más elevada que los días más calurosos de este verano, y no se les deja tiempo excepto tres cuartos de hora para comer, en todo el día: cualquier otra cosa que coman en otro momento la deben ingerir mientras trabajan. El esclavo negro que trabaja en las Indias Occidentales, cuando trabaja bajo un sol abrasador, tiene probablemente una pequeña brisa, de vez en cuando, para airearse; tiene un trozo de tierra y un tiempo permitido para cultivarlo [sic]. El esclavo hilandero inglés no disfruta de un espacio abierto ni de las brisas del cielo. Encerrado en fábricas de ocho pisos de altura, no tiene descanso hasta que el pesado motor se detiene, y entonces se va a su casa a recuperarse para el día siguiente; no hay tiempo para mantener una agradable relación con su familia; todos están igual de fatigados y agotados. (Thompson, 2012: 210)

Esta descripción de la normalidad del obrero inglés parece describir una dinámica en donde la meta es aguantar la mayor cantidad de tiempo posible alejado de las distintas actividades de la vida, del ocio y de la familia, como si el trabajo fuera una bestia que devora el tiempo vital de los trabajadores y sus

familias. Karl Marx aparentemente observó este elemento en el trabajo cuando en Trabajo Asalariado y Capital escribe:

Ahora bien, la fuerza de trabajo en acción, el trabajo mismo, es la propia actividad vital del obrero, la manifestación misma de su vida. Y esta actividad vital la vende a otro para asegurarse los medios de vida necesarios. Es decir, su actividad vital no es para él más que un medio para poder existir. Trabaja para vivir. El obrero ni siquiera considera el trabajo parte de su vida; para él es más bien un sacrificio de su vida [...] Al contrario. Para él, la vida comienza allí donde terminan estas actividades, en la mesa de su casa, en el banco de la taberna, en la cama. Las doce horas de trabajo no tienen para él sentido alguno en cuanto a tejer, hilar, taladrar, etc., sino solamente como medio para ganar el dinero que le permite sentarse a la mesa o en el banco de la taberna y meterse en la cama. (Marx, 1968: 29)

Esta lucha que sigue desarrollándose y que tuvo origen en la revolución industrial parece haber creado con el tiempo a la figura del desprotegido, aquel que no es dueño más que de las ropas que trae consigo a pesar de contar con uno o varios trabajos que no le permiten salir de su situación. ¿Realmente es una figura actual? Jorge Moruno cita a Tiberio Graco cuando éste hablaba en el año 134 a. de C. acerca de las condiciones del proletarii, persona que no es poseedora de absolutamente nada y cuyo único medio de subsistencia es la procreación de hijos que pueda poner al servicio del Estado:

Esos bravos romanos que combaten y se exponen a la muerte por la defensa de Italia, [...] solo hacen la guerra y mueren para sostener el lujo y aumentar la riqueza de los demás; hay quien tiene la desfachatez de llamarles los dueños del universo, cuando en realidad no tienen ni un solo palmo de tierra que les pertenezca. (Moruno, 2015: 43)

Esta descripción del proletariado de más de dos mil años de antigüedad me parece sospechosamente similar a la descripción de la poor working class de

la que habla Ovejero, al reflexionar sobre los principales efectos laborales de la globalización al mencionar que,

[...]las condiciones laborales y salariales de muchos trabajadores han empeorado tanto que ha surgido una nueva clase social, la “poor working class,” es decir, trabajadores que tienen un empleo, y a veces incluso varios, y sin embargo siguen siendo pobres, porque los ingresos que consiguen no les alcanza ni para vivir con un mínimo de dignidad, y muchos de ellos no pueden, especialmente en las grandes ciudades, ni siquiera alquilar una vivienda, y se ven obligados a dormir en la calle o a alquilar una habitación en las afueras, muy lejos de su lugar de trabajo, que generalmente está en el centro, con lo que parte de sus ingresos los gastan en viajar todos los días hasta el lugar de trabajo, con lo que además les queda poco tiempo para descansar. Estamos ante otro grupo de perdedores en este nuevo capitalismo. Son cientos de miles los estadounidenses (y también cada vez más los europeos) que viven en las afueras de la ciudad y que trabajan todos los días (sin descanso dominical y sin vacaciones) más de quince horas diarias (incluyendo el tiempo utilizado en el transporte) en dos o más empleos, y que sin embargo no pueden dejar de ser pobres. Viven como esclavos, se dice a menudo. (Ovejero, 2014: 155)

Para finalizar este recorrido, si desviamos la mirada por un momento hacia otro mito que va de la mano con el mito del trabajo para vivir bien, podemos observar que la educación como medio para mejorar las condiciones de vida ha seguido el mismo patrón de reproducción. Desde pequeños se nos transmite la idea de que una carrera nos permite el acceso a mejores condiciones de vida... pero no cualquier carrera lo posibilita. Existe en el imaginario cultural un valor subjetivo ligado a las distintas profesiones; de esta manera, no es lo mismo estudiar medicina o derecho que estudiar psicología o historia.

La educación escolarizada por lo tanto, hace su parte de manera indirecta para reproducir la idea de que un buen trabajo significa una buena vida, y un buen

trabajo solamente se obtiene mientras mejor preparado profesionalmente se esté, a pesar de que toda la evidencia demuestre que las personas mejor preparadas no son las más contratadas precisamente porque su educación de más, las convierte en personas cuya fuerza de trabajo es más cara y por lo tanto, menos rentable. ¿Para qué es que se nos educa entonces? ¿En dónde tiene cabida la educación como medio de acceder a un mejor estilo de vida? ¿Sigue vigente este mito?

Para Ovejero, la razón de ser de la Universidad ante esta nueva configuración de los medios de producción que concentran la riqueza en un puñado de países, es la de pelear para combatir las ideas con la verdad en lugar de declararse imparcial:

[...] la más eficaz resistencia contra esta globalización está en el campo de las ideas, y consiste justamente en desenmascarar tal ideología y la falsedad que la subyace [...], pues la obligación de la Universidad es la de ser activa en este campo y no escudarse en una imposible neutralidad que los «índices de impacto científico» parecen exigirle. No es fácil explotar a todo un pueblo sin previamente haberle domesticado ideológicamente. (ídem: 231)

Pasamos ahora al siguiente capítulo en donde se acotan teóricamente las principales categorías de análisis utilizadas en esta tesis.

Capítulo 3: Planteamiento teórico

De acuerdo con la problemática y los objetivos planteados, en este apartado ahondamos en el concepto de identidad como una de las principales categorías que nos sirven para analizar la dinámica en la que participan los vendedores comisionistas objeto de esta tesis.

El concepto de Identidad

En las ciencias sociales, definir el concepto de identidad ha probado ser una tarea titánica, ya que su complejidad radica en la gran cantidad de elementos que pueden observarse para definirla y que dan como resultado un par de expectativas distintas: a) entender la identidad como un producto unívoco y universal y b) entender la identidad como un proceso en constante renovación. Sin embargo, existen tantas definiciones de lo que es la identidad como métodos existen para observarla.

Por otro lado, el concepto de “identidad” responde a distintas miradas, pues el significado que se le puede atribuir está totalmente ligado al tipo de aplicación al que se le someterá junto al objeto de análisis. Es precisamente esta cualidad multívoca la que nos lleva a analizar un poco más a profundidad los elementos de los cuales puede estar formado el concepto de acuerdo a distintas disciplinas científicas.

Es importante tener claro que siempre existe el riesgo de simplificar demasiado su explicación para ahorrarse problemas a futuro, lo que llevaría a una disminución del campo de acción sobre el cual se puede aplicar el mismo. Lo anterior es cierto en sentido opuesto. Si nos dedicamos exhaustivamente a enlistar cada uno de los elementos que componen las distintas definiciones del concepto de identidad, terminaremos con una complejización que excede las necesidades explicativas dentro de un marco de investigación concreto. Por lo anterior, en el presente documento se hace una breve referencia a las cuatro perspectivas que

engloban de mejor manera las distintas aproximaciones para definir el concepto de identidad desde la mirada sociocultural.

Estas perspectivas son la biologicista, la narrativa, la internalista y la fenomenológica. Vistas como partes del proceso que se analiza, nos remitimos a éstas empezando por el lenguaje, del cual efectúa una breve descripción acerca de su función en la cultura, ya que es por medio de éste como podemos crear, modificar y apropiarnos de significados a lo largo de la historia humana.

La función del lenguaje

Etimológicamente, la palabra identidad se deriva del vocablo latino ídem, que significa el mismo o lo mismo, posteriormente en el latín tardío se combinaría con el modelo griego de entitas para dar como resultado la palabra identitas, que significaría ser uno mismo (Coromines, 1973). Esta palabra describía únicamente las características o cualidades de un objeto.

Para Ferdinand de Saussure, cada palabra está formada por un componente material y por un componente mental; al primero lo denomina como significante, que es la imagen acústica de la palabra; el segundo componente está formado por una idea o concepto al que apunta el significante, a este componente lo llamó significado. Ambos (significante y significado) forman entre sí un signo, este signo es la suma de un concepto ligado con una imagen acústica que lo representa. A partir de este momento, con la convivencia natural entre individuos que comparten características similares como credo y cultura, se comienza a crear una asociación compartida de significantes y sus respectivos significados (Saussure y otros, 2002).

Lo anterior funda las bases para comprender la manera en la cual, en la sociedad humana existen signos que se comparten y se reproducen (no a la perfección) constantemente a partir del lenguaje. Así, desde el nivel más material como el biológico, hasta el nivel más filosófico, el uso, adaptación y apropiación de los significados a través del lenguaje, es lo que propicia los grandes cambios a nivel social e individual. Además, cada una de las perspectivas están influenciadas

por la cultura a la que se apliquen, de esta manera abordamos en primera instancia la mirada biologicista.

La perspectiva biologicista

Este modelo considera primordial la estructura biológica humana, que considera al cuerpo como el punto de partida para la creación de experiencias psicológicas y subjetivas pues es en los órganos del cuerpo en donde se depositan las materias primas que más adelante serán transformadas en experiencias subjetivas de importancia para el individuo.

Inicialmente, las características sexuales son asociadas a un carácter predeterminado de acuerdo a la presencia en mayor o menor cantidad de hormonas tales como la testosterona en el caso del hombre y del estradiol en el caso de la mujer. La presencia de estas hormonas determina la forma corporal que se ha de desarrollar a lo largo de la vida del sujeto, así como las posibilidades diferenciadas para cada uno, tales como la maternidad o la mayor capacidad muscular (Nussey and Whitehead, 2001).

Por otro lado, la conformación genética de los individuos es un marco de referencia inmediato sobre el cual se proyectan expectativas de salud y funcionamiento del mismo. En este sentido, la ausencia o presencia de errores en el código genético determina si un organismo específico presentará problemas en su desarrollo normal o no. Un tercer elemento a considerar desde la perspectiva biologicista es la conformación cerebral y sus cambios a lo largo del tiempo, pudiendo ver dos grandes factores que influyen en la capacidad de funcionamiento del cerebro a lo largo de la vida humana: funcionamiento neuronal y química cerebral.

Debido a que la cantidad de neuronas presentes en el cerebro va disminuyendo como resultado de diversos factores tanto internos del cuerpo como externos, las expresiones en la identidad personal pueden verse afectadas en mayor o menor medida según sea el caso. Esta disminución en la cantidad de las células en el cerebro en particular y en todo el cuerpo en general, es denominado

apoptosis o muerte celular programada (Jordán 2003). En este sentido, no es lo mismo la disminución de la capacidad de retención de la memoria en una edad avanzada, a las disociaciones de la personalidad producto del abuso de sustancias (Jarne Esparcia, Talarn, and Aliaga 2015).

Ampliando ésta perspectiva de la identidad, nos encontramos con los estudios realizados por Edward Wilson y su planteamiento de la Sociobiología. Este autor propone que la transmisión de características sociales útiles, tales como el altruismo, era una respuesta evolutiva de los genes para perpetuar la existencia de organismos que compartieran las mismas características. De esta forma, aquellos organismos que presentaran un conjunto de genes, expresados en comportamientos socialmente útiles para el grupo, se identificarían como individuos afines entre sí y aumentarían las posibilidades de generar comportamientos sociales benéficos para ellos (Wilson, 2000).

De acuerdo a lo anterior, se aprecia que la perspectiva biologicista de la identidad hace un uso extensivo del conocimiento anatómico y químico del cuerpo, dejando de lado los procesos subjetivos que tienen lugar en el individuo. La contraparte de este enfoque atribuye la identidad a procesos propiamente internos, descartando los elementos biológicos que interfieren con el desarrollo de la misma. A esta manera de explicar la formación de la identidad se la conoce como la perspectiva internalista.

La perspectiva internalista

Como se ha mencionado, ésta perspectiva busca explicar la formación de la identidad y el comportamiento de los individuos en base a procesos internos que no tienen su génesis en la estructura biológica del organismo. Según la bibliografía revisada, pareciera que el único exponente de esta perspectiva es el psicoanálisis.

Para el Psicoanálisis, el desarrollo de la identidad individual obedece a la constante lucha de dos fuerzas opuestas (placer y displacer) a lo largo del tiempo y dentro de un contexto social e histórico específicos. De esta manera, los

resultados que se obtienen a lo largo del tiempo, producto de esta lucha de fuerzas, es depositada dentro de lo que se ha llamado el inconsciente. Con el transcurrir de la historia del individuo, el contenido inconsciente se va haciendo más copioso, almacenando elementos propios del individuo, así como otros tantos que son internalizaciones culturales del mismo. Estos factores son primordiales en la conformación de una representación propia del sujeto, es decir, la manera en la cual el sujeto se identifica a “sí mismo” (self); éste se halla conformado por diversas imágenes de sí que son sintetizadas en una sola unidad.

La perspectiva fenomenológica

Desde esta perspectiva, la experiencia subjetiva de los individuos es la que constituye su identidad, para lo cual, el individuo debe haber generado conciencia de sí mismo, así como la conciencia del mundo que lo rodea y la relación que tienen entre sí. Por otro lado, la generación de conciencia no basta para manifestar identidad, sino que debe ser capaz de ser comunicada a los otros por medio del lenguaje. Un ejemplo de esto lo encontramos en Heidegger, quien al abordar la cuestión del ser comenta:

Si el ser constituye lo puesto en cuestión, y si ser quiere decir ser del ente, tendremos que lo interrogado en la pregunta por el ser es el ente mismo. El ente será interrogado, por así decirlo, respecto de su ser. Para que el ente pueda presentar, empero, sin falsificación los caracteres de su ser, deberá haberse hecho accesible previamente, tal como él es en sí mismo. La pregunta por el ser exige, en relación a lo interrogado en ella, que previamente se conquiste y asegure la forma correcta de acceso al ente. Pero llamamos «ente» a muchas cosas y en diversos sentidos. Ente es todo aquello de lo que hablamos, lo que mentamos, aquello con respecto a lo cual nos comportamos de ésta o aquella manera; ente es también lo que nosotros mismos somos, y el modo como lo somos. El ser se encuentra en el hecho de que algo es y en su ser-así, en la realidad, en el estar-ahí [Vorhandenheit], en la consistencia, en la validez, en el existir [Dasein], en el «hay» (Heidegger, Rivera C., y Jorge Eduardo 2003: 10)

De esta manera, el ser y el ente son dos cosas que pueden aparecer juntas una vez que el ente ha asegurado su conocimiento propio. Así, el ente puede describir su ser de acuerdo a lo que se es en el instante. O sea, una persona puede decir de su persona que es carismática, paciente y amable; por otro lado, puede que esta persona se dedique al oficio de albañil. Esta persona carismática, paciente y amable puede cambiar su manera de ser al momento de comportarse como albañil; la paciencia puede ser sustituida por poca tolerancia a los errores, y su amabilidad puede transformarse en actitudes negativas. Esto sin embargo, no lo convierte en negativo y poco paciente para siempre, sino solamente en el momento histórico y en el espacio temporal en el que se encuentra en dicho momento.

Leibniz abona a esta discusión con su principio de la identidad de los indiscernibles. Para él, la individualidad residía en el interior de las unidades teóricas de existencia llamadas mónadas:

Las mónadas superiores tienen un grado más elevado de conciencia, esto es, reflejan el universo de manera mucho más clara y distinta. Otras son más oscuras y confusas. Pero no hay dos mónadas que tengan precisamente la misma cantidad de conciencia, pues si fuera así no podrían distinguirse una de otra y, de este modo, no serían únicas en su individualidad.[...] Toda mónada debe contener dentro de ella la conciencia de su vida entera en el universo (Strathern, 2014: 49).

Como podemos ver, la importancia que tiene el lenguaje en la creación de identidad va creciendo, pasando de ser un elemento secundario en la perspectiva biologicista, pues solo se limita a describir identidades con base en la presencia o ausencia de determinadas características, a ser el elemento central que posibilita la comunicación de la identidad. Es en la perspectiva narrativa en donde el lenguaje tiene mayor importancia. A continuación mencionaremos sus características.

La perspectiva narrativa

Para esta perspectiva, la importancia radica en la capacidad de usar los símbolos presentes a través del lenguaje para internalizar significado y sentido a la experiencia propia, dando como resultado una interpretación de nuestro ser, a partir de nuestros propios recursos, así como poder comunicar nuestras interpretaciones dentro del contexto social del que formamos parte.

De esta manera, se muestra la capacidad dinámica que involucra la generación de identidad, tomando en cuenta todos los aspectos de la vida de un individuo. Es así que la biología, el mundo interno, el contexto sociohistórico y el lenguaje se influyen constantemente unos a otros, dando como resultado una identidad en proceso, totalmente dinámica en la medida que se van agregando o quitando elementos a la definición propia de lo que somos. Un ejemplo es el cambio de percepción social con relación a la homosexualidad y la expresión de ésta.

Signos como la infancia, la adolescencia, la maternidad o el trabajo tienen asociados un comportamiento específico, por lo tanto, una madre puede ser considerada como despreocupada si no deja de lado muchas de sus actividades cotidianas para dedicarse al cuidado de sus hijos, pues es entendido que las madres ponen las necesidades de sus hijos antes que las propias, así como un niño puede ser considerado como desafortunado si se ve obligado a abandonar los estudios para contribuir al ingreso familiar, ya que se considera que los niños no deberían trabajar. Sin embargo, para que la identidad pueda ser expresada de acuerdo a los términos establecidos socialmente, es necesario que el individuo haya introyectado estos rasgos y actúe de acuerdo a ellos.

De acuerdo a lo anterior, se podría pensar que la identidad solamente se asume cuando un individuo ha establecido por su cuenta la capacidad de distinguirse de los demás, así como del mundo que lo rodea. Desde comienzos del siglo XX, ya se discutía la idea del mecanismo del reflejo y el espejo como productor de la sensación de un Yo. Cooley comenzaba a explorar la posibilidad

de un momento en el desarrollo infantil en donde la sensación de individualidad y diferencia con los otros, se obtenía a partir del reflejo devuelto hacia nosotros por parte de los otros (Cooley 1998). Más adelante Lacan retomaría y extendería esta idea al desarrollar su estadio del espejo. Según él:

[...] la cría de hombre, a una edad en que se encuentra por poco tiempo, pero todavía un tiempo, superado en inteligencia instrumental por el chimpancé, reconoce ya sin embargo su imagen en el espejo como tal. Reconocimiento señalado por la mímica iluminante del Aha-Erlebnis, en la que para Köhler se expresa la apercepción situacional, tiempo esencial del acto de inteligencia. Este acto, en efecto, lejos de agotarse, como en el mono, en el control, una vez adquirido, de la inanidad de la imagen, rebota en seguida en el niño en una serie de gestos en los que experimenta lúdicamente la relación de los movimientos asumidos de la imagen con su medio ambiente reflejado, y de ese complejo virtual con la realidad que reproduce, o sea con su propio cuerpo y con las personas, incluso con los objetos, que se encuentran junto a él. [...] Basta para ello comprender el estadio del espejo como una identificación en el sentido pleno que el análisis da a este término: a saber, la transformación producida en el sujeto cuando asume una imagen [...] Esta forma por lo demás debería más bien designarse como yo-ideal, si quisiéramos hacerla entrar en un registro conocido, en el sentido de que será también el tronco de las identificaciones secundarias, cuyas funciones de normalización libidinal reconocemos bajo ese término. El punto importante es que esta forma sitúa la instancia del yo, aun desde antes de su determinación social, en una línea de ficción, irreductible para siempre por el individuo solo; o más bien, que sólo asintóticamente tocará el devenir del sujeto, cualquiera que sea el éxito de las síntesis dialécticas por medio de las cuales tiene que resolver en cuanto yo [je] su discordancia con respecto a su propia realidad (Lacan, 2009: 99–100).

Queda un poco más claro que la manera en la que generamos una sensación de identidad está supeditada al contacto que tenemos con los otros, así como con los significados que esas personas y el contexto que nos rodea tiene para uno mismo. Al mismo tiempo que somos modificados constantemente de acuerdo a transformaciones culturales que tienen los valores y creencias que incorporamos a nuestra definición propia de lo que somos. Una vez que se han resumido las principales acepciones sobre la categoría de identidad, nos enfocamos enseguida sobre la identidad profesional, pues está relacionada con el tipo de actividad que se lleva a cabo para la obtención de un ingreso económico.

De la identidad individual a la identidad profesional

Lo enunciado anteriormente da cuenta del proceso que se sigue para generar una sensación de identidad, la cual no es estática y se redefine constantemente, sin embargo, por lo menos se pueden nombrar dos momentos distintos para generar tal sensación. El primero es el proceso que nos diferencia de todo lo que nos rodea, incluyendo a personas y objetos; el segundo proceso nos asegura que somos la misma entidad a lo largo del tiempo, sin importar todos los cambios a nivel biológico, psicológico o cultural por los que se haya atravesado a lo largo de su vida el individuo (Friedman, 2001, Mentz, 2000, Uzeta, Iturbide y Solís Cruz, 2013, Villoro, 1998).

Por otro lado, el estar sumergidos como individuos en una cultura específica con sus formas características de relacionarse entre sí, nos permite tener acceso a una cantidad distinta de roles predefinidos por el contexto cultural. Lo anterior se traduce en la capacidad que los individuos que comparten una cultura tienen para asignarse a sí mismos diversos roles que correspondan a la categoría social a la que asumen que pertenecen, es decir, pueden asignarse una identidad de rol de acuerdo a dicha categoría social.

Es así que diversas identidades de rol pueden llevarse a cabo en diversos escenarios, incluso en donde ciertos roles puedan no tener coherencia debido al contexto en donde se despliegan. Por ejemplo, una profesora de universidad se

puede comportar maternalmente con algunos de sus estudiantes, aun cuando el contexto académico no tenga cabida para ese tipo de roles dentro de las actividades de la institución. Por ello, la adquisición o apropiación de una identidad de rol proporciona al individuo las pautas que necesita para llenar de significado la función que desempeña en un contexto específico. Para aclarar lo anterior, es necesario hacer una breve distinción entre las funciones que lleva a cabo el self así como la función de la identidad.

Podemos decir que existen en la sociedad tanta cantidad de selfs como roles puedan existir en ella. El self en general está conformado por diversas partes (como se describió anteriormente en las cuatro perspectivas), a estas partes son las que se les denomina identidades y están estrechamente ligadas con la estructura social en la que se desarrolla. La manera en la que se internaliza el funcionamiento social para cada rol varía según el tipo de rol que se lleve a cabo.

Según lo anterior, existe el ser (self) profesor, el ser estudiante o el ser profesionalista, de acuerdo al rol que el contexto nos exija realizar. Las identidades por otro lado, actúan como el contenido que le atribuimos a los roles de acuerdo al contexto, es decir, una cosa es tomar el rol de profesor, de estudiante o de profesionalista y otra muy distinta es lo que significa ser profesor, estudiante o profesionalista en una situación concreta (Stets y Burke, 2003).

Para Stryker, existen cinco características fundamentales para el estudio de la identidad desde el interaccionismo simbólico, como se enumeran enseguida; 1) todo comportamiento depende de una taxonomía que adjudica expectativas de comportamiento y respuestas compartidas que se transmiten en la interacción social. 2). Dentro de la taxonomía existen símbolos que sirven para designar posiciones en la estructura social. 3) Las personas que actúan dentro del mismo contexto de la estructura social se nombran entre sí para reconocerse como ocupantes de posiciones dentro de la estructura y generar expectativas de comportamiento entre sí. 4) Las personas que actúan en el mismo contexto social también se nombran a sí mismas para crear expectativas y significados internalizados con respecto a su propio comportamiento. 5) éstas expectativas y

significados conforman las pautas del comportamiento social que permiten la negociación del contenido de la interacción entre los actores así como de la taxonomía y significados que se utilizan (Stryker, 1980, citado en Stets y Burke, 2003).

Según William James (1890, citado en Stets y Burke, 2003), existen tantas modalidades de ser (selves) como roles a interpretar en una sociedad determinada, la identidad representada es dependiente del contexto en donde se representa, sin embargo, toda expresión de identidad está relacionada con la identidad opuesta a la misma socialmente. De esta forma, para adoptar la identidad de profesor se debe hacer en un contexto en donde exista una identidad estudiante que complemente la primera y termine de darle sentido. Es común que un individuo se mueva entre identidades sin ningún esfuerzo y que se esté expresando a partir de más de una de ellas en un momento dado (como ser profesor y colega al mismo tiempo).

Lo anterior nos posibilita articular la manera en la que es posible que se desarrollen simultáneamente dos identidades diferenciadas en el ámbito de los vendedores comisionistas de este estudio, la primera de ellas responde a su formación institucional, que socialmente los reconoce como adscritos a una disciplina científica, a esta expresión de identidad la llamaremos “identidad profesional”, apoyándonos en el concepto del mismo nombre propuesto por Anderson-Nathe, quien sugiere que toda profesión está compuesta por tres elementos distintos: 1) una teoría de base que integra los conocimientos específicos de la disciplina, 2) contar con una aplicación científica de dicha teoría y 3) tener las habilidades necesarias para llevar a cabo la aplicación de dicha teoría (Ruvalcaba-Coyaso, Alvarado y García, 2011)

Por otro lado, al estar insertos en una actividad económica que no corresponde con su formación profesional, podemos hablar del desarrollo de una identidad relacionada con su trabajo, pues al asumir el rol de vendedores comisionistas del Instituto, se asumen al mismo tiempo las expectativas y las

funciones que se tienen de dicho rol. Al cumplir con las funciones y expectativas, el individuo está al mismo tiempo protegiendo dicho rol socialmente.

De esta manera, al hablar de “identidad laboral” en este documento, nos estaremos refiriendo a la identidad desplegada no a partir de los conocimientos propios de su formación institucional, sino a la puesta en escena a partir de los conocimientos y actitudes que el puesto de vendedor comisionista requiere del individuo, misma que es construida e internalizada en el trabajo mismo (González e Insa, 2006).

Finalmente, el haber hecho la distinción entre identidades (individual, laboral y profesional) posibilita las pautas que nos permitan observar la manera en la que éstas interactúan entre sí, permitiendo a los actores desarrollar estrategias que les permitan hacer frente a su realidad laboral, al mismo tiempo que construyen los significados necesarios para referirse a sí mismos dentro de su espacio de trabajo.

Pasamos ahora a mencionar algunos de los antecedentes más relevantes que nos permitan ampliar la visión con respecto al trabajo y el salario a lo largo de la historia, con el propósito de comprender los elementos que han existido desde siempre en el desarrollo de actividades productivas, así como dar una pequeña mirada a aquello que se ha ido incorporando de acuerdo a los cambios en los medios de producción así como en los productos que el mercado ha ido creando con el tiempo.

Capítulo 4: Descripción etnográfica del Instituto y su entorno

Historia y organización estructural de la franquicia

El Instituto de Inglés abre sus puertas por primera vez el 12 de Noviembre de 1985 en Ciudad Juárez, Chihuahua. Hace notar en su publicidad que cuenta con más de 80 sucursales a lo largo del país, además de tener una filial en Estados Unidos encargada de hacer algunos viajes de perfeccionamiento del idioma para sus estudiantes que terminan el programa en un año o menos. Estas filiales están localizadas en los estados de Nevada y Texas. De esta manera, el Instituto ha construido su sistema a lo largo de 30 años.

La empresa está organizada mediante una estructura que concentra toda la capacidad de decisión en una oficina central, que está ubicada en la ciudad de Puebla. Esta oficina, además de servir como Instituto, también es encargada de generar todas las estrategias publicitarias que puedan implementarse a nivel franquicias, sin embargo existe un cierto margen de toma de decisiones para las campañas individuales que cada Instituto decida implementar en su región. Una de las cosas en las que se puede notar lo anterior es en la cantidad de dinero que cada ciudad cobra por el costo total del curso, ya que en algunos lugares puede ser más caro o más barato que en otras ciudades, sin que la oficina central intervenga en la decisión.

Para lograr mantener un funcionamiento estable como franquicia existe una jerarquía que es replicada en todo el sistema.

En la punta de la pirámide está el dueño de la marca que actúa como presidente de todo el sistema, además de mantener dos sucursales en Puebla. A continuación están los gerentes distritales, que están a cargo de la supervisión de varios Institutos que conforman la región de la cual están a cargo. En el caso de la región bajo, la gerente distrital está a cargo de los Institutos de la franquicia que estén dentro del territorio de Celaya y Querétaro. Seguidamente están los

franquiciatarios individuales, que son aquellos que habiendo formado sociedades comerciales con un tercero logran comprar los derechos para manejar su propio Instituto.

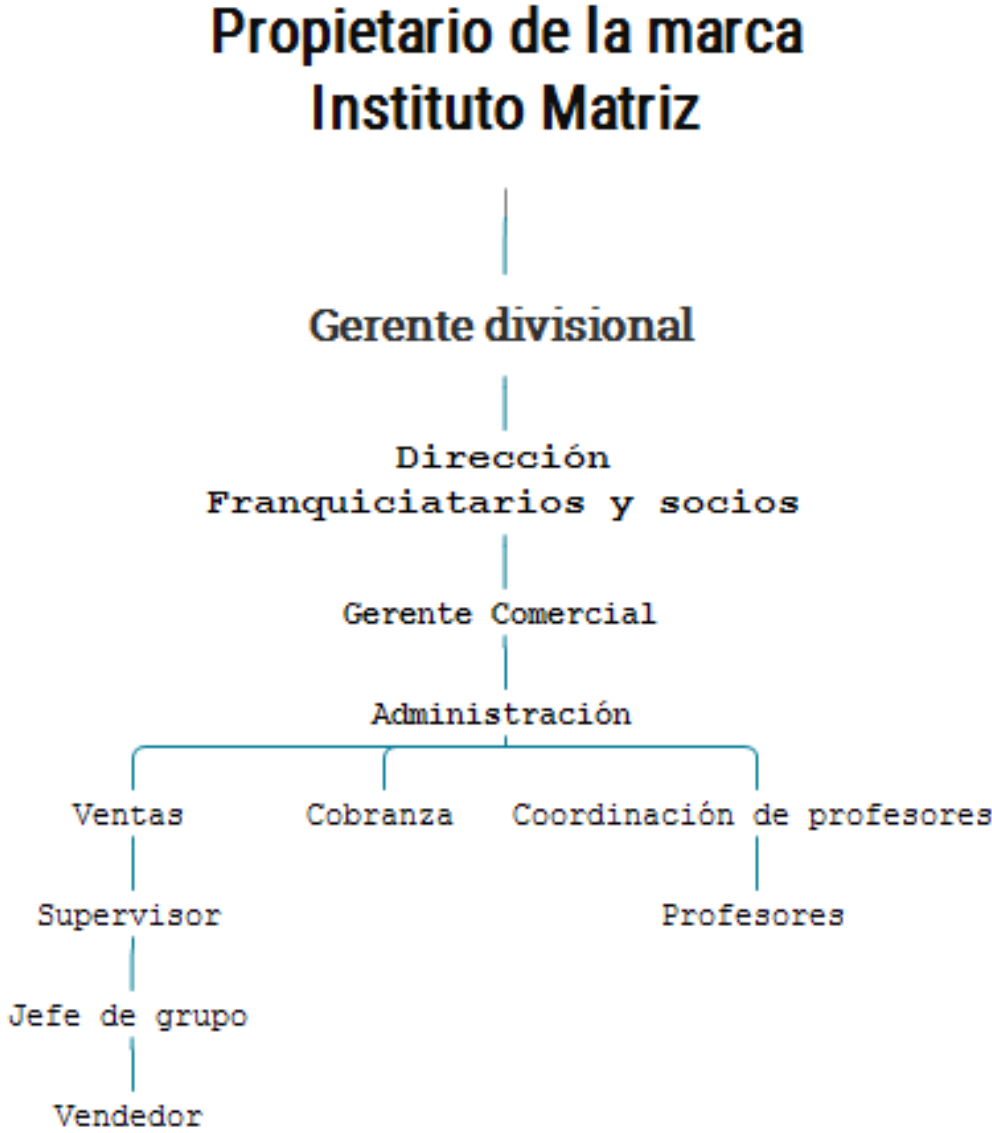


Figura 4.1 - Organigrama general del Instituto. Fuente: Elaboración propia

Le siguen los gerentes comerciales, a cargo de tener todos los insumos necesarios para el funcionamiento de cada Instituto del Estado, además de lograr acuerdos para conseguir espacios de exhibición en ferias educativas y eventos

que puedan aprovechar para atraer clientes. Otra de sus funciones es actuar como intermediario entre las distintas áreas que hacen funcionar el Instituto. Estas son: administrativa, compuesta por el área de cobranza; la coordinación educativa interna; la administrativa como tal y finalmente el área comercial, compuesta enteramente por la plantilla de ventas.

Otro de los puntos que resultan interesantes es que la totalidad del material didáctico que se utiliza en todo el sistema de franquicias es distribuido por una marca que pertenece al mismo sistema, es decir, además de ser una franquicia de enseñanza del idioma inglés, el sistema creó su propia marca de material didáctico que distribuye mediante dos formatos distintos.

El primero de ellos es una serie de libros, cuadernos de ejercicios y CD de audio que acompañan los cuatro niveles de aprendizaje en los que se divide el sistema del Instituto y consta de un libro, un CD y un cuaderno de ejercicios por cada nivel. Este material didáctico le es entregado al alumno cada vez que pasa de nivel, en caso de pagar su curso por mensualidades o de forma integral en caso de pagar en efectivo o con tarjeta de crédito.

El segundo formato es digital y consiste en una plataforma interactiva en internet, a la cual se tiene acceso mediante la correspondiente dirección y utilizando un nombre de usuario y una contraseña que debe ser utilizada de manera exclusiva por el estudiante, ya que sirve de manera indirecta para medir su propio avance. Cabe señalar que este sistema interactivo está incorporado en todas las modalidades de inscripción de los estudiantes de nuevo ingreso al Instituto, según lo afirma la página web de la franquicia, además de que existe un contrato que firma el interesado al inscribirse al Instituto en donde se compromete a cubrir la totalidad del curso, independientemente de sus asistencias al Instituto o las contingencias que puedan ocurrirle que le impidan seguir su acudiendo a sus asesorías. Este contrato está impreso al reverso de su hoja de inscripción, que tiene el formato de una adquisición de crédito con pagaré incluido al final.

Las responsabilidades por área

La Oficina Central

Capacitación y creación de gerentes

La oficina matriz está ubicada en el estado de Puebla y su función general es implementar innovaciones que puedan ser aplicadas a todas las franquicias del país para mantener un nivel de competitividad alto con respecto a la competencia. Al momento de realizar este texto, las oficinas centrales comenzaron a cambiar la identidad comercial de todo el sistema del Instituto, sin embargo no todas las franquicias han adoptado esta nueva imagen. La franquicia en la que este estudio se concentra es una de las pocas que ha dado el cambio hasta el momento.

Cada seis meses se organiza una convención a nivel nacional en donde se evalúa el desempeño de todos los vendedores que aún no hayan obtenido un puesto superior, están incluidos aquellos que llevan poco tiempo en la compañía como aquellos que tienen un poco más de experiencia. Estas convenciones están enfocadas a crear nuevos jefes de grupo y supervisores con miras a una carrera gerencial dentro del sistema. Las dinámicas de dichas convenciones están estructuradas a manera de campamentos de varios días de duración en donde aquellos vendedores que han sido invitados conviven en un entorno de coaching, dirigido a generar un espíritu de competencia y constante búsqueda de retos. A continuación se describe la dinámica de una convivencia de cuatro días de duración (viernes, sábado, domingo y lunes) que se llevó a cabo en el mes de Septiembre de 2015 en una hacienda en el estado de Puebla:

- **Primer día:** Se realiza el registro de cada uno de los equipos enviados por los Institutos del país. A partir de este momento comienza una competencia para ver quiénes son los más puntuales de todos. Cabe destacar que debido a la variación de las distancias desde las que viajan los distintos equipos de las diferentes franquicias de sus respectivos estados a la sede en Puebla, cualquier retraso a la hora de registrarse debe ser sumado a la

cantidad de horas de anticipación con las que el viaje se realiza. En el caso del equipo de Querétaro (conformado por tres vendedores de los ocho que conformaban la franquicia de Querétaro al momento del trabajo de campo), el viaje comenzó en la central de autobuses a las 3:30 de la mañana para poder llegar a tiempo a la Ciudad de Puebla y realizar el registro correctamente a las 9 de la mañana.

Al ser la primera vez que el equipo conoce la Ciudad, llegan con un retraso de aproximadamente 15 minutos al evento. Esto les genera comentarios negativos por parte del dueño de la marca. Estos comentarios están dirigidos a cuestionar las ganas que tienen los enviados para crecer dentro del sistema.

A continuación les espera un desayuno en donde se da la integración de todos los presentes (unas cincuenta personas aproximadamente). En este desayuno se les comienza a dar el discurso motivacional que los acompañará durante los próximos días. Este discurso está estructurado para generar una sensación de competencia y constante persecución de retos en un entorno que pinta a la empresa como una gran familia de la cual todos forman parte.

Al terminar el desayuno se les da a los asistentes permiso para dirigirse a sus habitaciones asignadas y tomar un baño si así lo desean antes de seguir conviviendo con el resto de los presentes. Las actividades de convivencia ocurren todo el tiempo dentro de la hacienda, y se reducen principalmente a actividades físicas en donde la competencia sea el tema principal, es así que pueden elegir entre jugar partidos de fútbol creando sus propios equipos o adhiriéndose a los equipos de cada ciudad, jugar pequeñas partidas de tenis o pasar algo de tiempo charlando mientras utilizan el gimnasio de las instalaciones, no teniendo la posibilidad de salir a conocer la ciudad en ningún momento.

Por la noche, alrededor de las 9 p.m. llega la cena y un pequeño discurso en donde se les motiva para las actividades que tomarán lugar en los días posteriores.

- **Segundo día:** El desayuno se lleva a cabo a las 9 de la mañana; para esta hora, los asistentes llevan por lo menos un par de horas despiertos, ya que parte del discurso de bienvenida estuvo enfocado en hacerles saber a los presentes que parte de la mentalidad de un individuo exitoso es la actividad física temprano por la mañana antes de comenzar cualquier actividad, por lo tanto, una buena cantidad de los asistentes han estado utilizando el gimnasio, corriendo alrededor de la hacienda o ejercitándose de alguna otra manera que pudieran inventarse antes de ir a ducharse para estar en el desayuno a tiempo. La presión constante por parte de los pares y la atenta supervisión del dueño de la empresa hace que este tipo de actividades sean incorporadas a la rutina de los asistentes, por lo menos durante los cuatro días de campamento.

Al finalizar el desayuno se les comunica a todos que se dirijan de inmediato a la sala de juntas en donde se hará la actividad central del día: comenzar a enseñar ciertos conceptos y maneras de llevar a cabo planes de organización personal y en grupo, además de enseñarles a fondo lo que el sistema ofrece. Esta es una oportunidad para conocer en realidad aquello que muchos han estado vendiendo de manera automática sin conocer en realidad de lo que hablan. Se enfocan en los usos a fondo que tiene la plataforma interactiva que ofrece el Instituto como parte de las herramientas de aprendizaje.

Esta formación se lleva a cabo durante varias horas, dejando un pequeño espacio de una hora para que los asistentes se relajen, tomen un refrigerio y vuelvan a terminar la sesión. Estas actividades se llevarán a cabo sin modificar el horario durante los siguientes días de formación. El horario a manejar es el siguiente:

- De 9 a.m. a 10 a.m. - Desayuno
- De 10 a.m. a 2 p.m. - Curso de formación
- De 2 p.m. a 3 p.m. - Descanso con refrigerio
- De 3 p.m. a 6 p.m. - Continuación de la formación
- De 6 p.m. a 8 p.m. - Tiempo libre en el que cada persona decide qué actividad llevar a cabo. La condición es que cada uno deba hacer algo que le resulte productivo, entre dichas actividades están las deportivas, juegos organizados entre los asistentes o leer.
- De 8 p.m. a 9 p.m. - Cena

Luego de la cena cada participante puede decidir si continuar la convivencia de forma más libre, compartiendo anécdotas y consejos con sus colegas de otros Estados o dirigirse a su habitación para descansar para el día siguiente.

- **Tercer día:** La actividad central del día está enfocada a explicar a fondo todas aquellas ventajas competitivas que el Instituto ofrece como parte de sus servicios. Aunque todos los vendedores saben de lo que trata cada una de ellas, desconocen muchas formas en las que es posible que no apliquen o generen algún tipo de contratiempo si no se tiene cuidado. Esta actividad del día está reforzada con mensajes de motivación enfocada a ser un vendedor exitoso dentro del sistema y a cambiar la mentalidad mediocre que algunos de ellos tenga por otra más competitiva.

El resto de las actividades se llevan a cabo de acuerdo al horario del punto anterior.

- **Cuarto día:** La actividad central del día consiste en hacerles saber las nuevas formas de pago a las que se incorporarán aquellos vendedores que obtengan un puesto más elevado. Se les motiva además a pensar en términos de crecimiento y todas las ventajas que pueden obtener dentro del

sistema si logran crear su propio equipo de ventas al cual supervisar. Lo anterior se refuerza con nuevas estrategias de organizar el tiempo y patrones de pensamiento que puedan ser de mayor utilidad para todo aquel que quiera subir escalones dentro del sistema del Instituto.

El resto de las actividades se llevan a cabo de acuerdo al horario expuesto con anterioridad, la única diferencia en este día es que en la cena se nombra como supervisores y jefes de grupo a aquellos vendedores que en base a su desempeño en el campamento así como en los resultados que le entregan a sus respectivas franquicias se merezcan el nombramiento.

En el caso de los vendedores enviados por el Instituto de Querétaro, dos de ellos son nombrados jefes de grupo.

El regreso de los tres vendedores de la franquicia Queretana con dos nombramientos obedece también a los planes de expansión que están teniendo lugar. La franquicia de Querétaro planea abrir un tercer Instituto en Enero de 2016, por lo que necesita gente que tenga el conocimiento interno necesario para poder repartirlos entre los tres Institutos y que funcionen de manera eficiente sin que disminuyan las ventas por el cambio.

Además de las convenciones semestrales en donde se nombran supervisores y jefes de grupo, el Instituto lleva a cabo una convención anual en donde se premia a los mejores vendedores de todo el sistema. A este evento solamente están invitados aquellos vendedores que hayan logrado un total de sesenta inscripciones durante los primeros seis meses del año (los denominan Campeones). En estas convenciones se reúne entonces lo mejor que el sistema ofrece en términos del área comercial y solamente se hacen estos eventos para ésta área, el resto de los elementos que componen el sistema no se reconocen a esta escala, es decir, solamente se proporcionan premios a los vendedores y solamente a ellos; los profesores, administrativos y recepcionistas son dejados de lado por completo. Algunos franquiciatarios llevan a una parte del equipo con ellos como reconocimiento por sus esfuerzos, pero son pocos los casos.

Estas convenciones están caracterizadas por la cantidad de recursos que se invierten en ellas, ya que se llevan a cabo en algún lugar con playa. Cada Instituto está a cargo de los gastos de transporte de los vendedores que lleven con ellos. La oficina central por su parte hace gala de proporcionar el hospedaje, alimentación y actividades recreativas además de proporcionar premios distintos para aquellos vendedores sobresalientes que llevan a cabo el mayor logro de todo el sistema: inscribir un total de 120 personas en un año. Para estos vendedores existen dos categorías distintas: Club Oro y Club Esmeralda.

Lo mejor de lo mejor: Club de Oro y Club Esmeralda

- **Club de Oro:** – La primera vez que un vendedor logra inscribir a 120 personas en un lapso de un año es incorporado al club de Oro. Este club lo hace merecedor del reconocimiento de todos los trabajadores del sistema como parte de la crema y nata del mismo. Se le otorga un anillo de oro que tiene cuatro huecos vacíos al inicio. A partir de este momento, cada año que logre inscribir a la misma cantidad de personas le hará merecedor de un diamante que llenará uno de los huecos de su anillo. Esta incrustación se entrega el día de la convención anual en frente de todos los invitados. Al llenar todos los huecos de su anillo con diamantes pasa al siguiente escalón, al cual pertenece una cantidad muy diminuta de trabajadores del Instituto.
- **Club Esmeralda** – De igual manera que con el anillo de oro, luego de tener su anillo lleno de diamantes se le hace entrega de un nuevo anillo de oro con cuatro espacios que están destinados a ser ocupados por esmeraldas. La dinámica es la misma: cada año que logre obtener 120 inscripciones le hará merecer una esmeralda que se le entregará en la convención anual ante todos los invitados.

Si se hacen cuentas, cada persona que pertenece al club esmeralda por primera vez tiene por lo menos seis años trabajando en el sistema del Instituto –si ha logrado mantener su productividad año tras año– y por lo menos diez años si tiene su anillo con las cuatro esmeraldas correspondientes. Al momento de escribir este documento solo se tuvo noticia de una persona del club esmeralda.

Por otro lado, estas convenciones anuales pueden nombrar a nuevos gerentes divisionales y gerentes comerciales de los diversos Institutos. Aunque el número de gerencias de división son reducidas, cada vez que se nombra a un nuevo gerente divisional obedece a que el anterior pudo formar una sociedad comercial y comprar los derechos para poner su propia franquicia, dejando el puesto disponible para que un gerente comercial acceda a éste.

Recapitulando

El rol de la oficina central es complejo, pues es su responsabilidad mantener la imagen de calidad que le permita capturar una mayor cantidad de estudiantes para todas las franquicias que licencia. Para lo anterior, no solamente basta con crear una identidad de marca sino también, además de lo anterior, busca crear esa identidad de competencia y liderazgo en todos los niveles de su área comercial. Esta tarea presenta sus dificultades debido a la aparición del factor humano en todos los niveles de la organización y con ello, las pasiones se mueven en direcciones que no siempre representan los intereses de la marca en conjunto.

El funcionamiento de cada uno de los Institutos del país obedece a una serie de reglas para manejar la franquicia, por lo tanto, las actividades descritas a continuación operan de forma similar dentro de la organización.

La gerencia divisional

Todos aquellos trabajadores salidos del área comercial (ventas) y que a lo largo de los años hayan demostrado buenos resultados y disposición con la empresa, pueden ser recompensados con un puesto gerencial. El Instituto se enorgullece de contar con una planilla de gerentes divisionales formada dentro de sus propias filas; en todo el sistema de franquicias no existe un solo gerente divisional que haya sido contratado específicamente para ocupar el puesto. La razón detrás de esta decisión radica en que para poder resolver los problemas que puedan surgir, la persona a cargo debe saber cómo es que funciona el sistema,

desde el momento en el que se le otorgan informes a los prospectos hasta los procedimientos de cobranza y manejo de excepciones muy particulares.

Los gerentes divisionales están a cargo de organizar y supervisar las actividades de las franquicias ubicadas dentro de cierta zona geográfica. En el caso del Instituto de Querétaro, la gerente divisional está a cargo de los Institutos de la zona bajo, compuesta por Celaya y Querétaro. Entre las actividades a realizar se encuentran:

- **Reorganización de actividades** - Cuando la productividad de una franquicia se ha estancado o disminuido varios meses seguidos, los gerentes divisionales entran en acción para analizar cuáles son las configuraciones entre los miembros del equipo de ventas que estén obstaculizando el crecimiento del establecimiento. Al llevar a cabo el análisis de estas configuraciones, es posible que desarrolle e implemente nuevas dinámicas de trabajo que posibiliten la reactivación de las ganancias.
- **Contrataciones** - Aunque esta es una tarea que pueden llevar a cabo los gerentes comerciales, en muchas ocasiones los gerentes divisionales son contratados por la franquicia específica que requiera de una contratación exitosa de personal para el área de ventas. El objetivo específico es lograr que de todos los candidatos que hayan acudido al llamado de entrevista publicado en los diversos medios como periódicos y portales de trabajo en internet, se quede una cantidad suficiente de personal que tenga la formación aportada por el gerente divisional. Esta manera de confiar en la reproducción de las mejores técnicas de ventas con las que cuentan, es lo que les permite a los nuevos contratados tener un inicio privilegiado dentro del sistema del Instituto en comparación con aquellos que fueron capacitados de manera normal.
- **Estímulos extra** - Cada uno de los Institutos de la franquicia tiene bajo su ritual de trabajo la *Ruleta*, que consta de una ruleta de casino con la cual los vendedores pueden obtener un poco de ingresos extra aparte de sus

comisiones. Cada casilla está asignada a una cantidad de dinero que va desde los \$30 hasta los \$500 pesos que se van acumulando de acuerdo a la cantidad de giros a los que tengan derecho de acuerdo a las inscripciones semanales que logren. Esta ruleta es un premio que se les otorga a los vendedores que hayan inscrito a más de 2 personas en una semana; cada tipo de inscripción (al contado, meses sin intereses, etc) tiene una cantidad de tiros de ruleta asignados. Los gerentes divisionales pueden implementar diferentes maneras de recompensas para los vendedores, estrategia que les permite incentivar la competencia y la productividad al mismo tiempo.

El puesto de gerente divisional es el segundo más alto dentro del organigrama del Instituto. En este puesto cuentan con un sueldo semanal además de los ingresos generados por las capacitaciones con todos los gastos pagados que hagan en otros Institutos de la franquicia. Varios de los que ostentan este puesto son parte de sociedades comerciales que manejan sus propias franquicias del Instituto.

Dirección de franquicia

El puesto de Dirección de un Instituto es ocupado por un socio dentro de una relación comercial con otros inversionistas. Al igual que con los puestos gerenciales, los puestos de dirección están ocupados por aquellos que han invertido una buena cantidad de años trabajando en el área comercial de la franquicia Su rol consiste en administrar todos los bienes poseídos en la sociedad comercial y generar ganancias a partir de ello. Los directores sostienen reuniones periódicas con sus socios para ver cuáles son las estrategias necesarias para mantener rentable su franquicia. Los inversionistas por otro lado, pueden ser personas ajenas al sistema del Instituto, ya que no necesitan conocer toda la maquinaria que mantiene a flote a una franquicia.

Gerente comercial

El puesto de gerente comercial desarrolla casi las mismas actividades que un gerente divisional. Sus limitaciones están dentro del Estado en donde se

encuentre la franquicia a la que pertenece. Por lo tanto, no es elegible para capacitar personal para otros Institutos. Como se mencionó anteriormente, el puesto es otorgado en las convenciones anuales a las que convoca la oficina central, sin embargo, como se mostrará más adelante, en el presente estudio de caso existen excepciones a la manera en la que normalmente se llevan a cabo los nombramientos. Entre las actividades específicas del gerente comercial están:

- **Impresión de material publicitario** - Uno de los métodos más efectivos con los que cuenta el Instituto de Querétaro para lograr captar clientes es acudiendo a distintos eventos educativos como ferias, conferencias o semanas culturales en diferentes instituciones educativas públicas y privadas del Estado. Para hacer presencia en estos eventos, el Instituto de Querétaro imprime una variedad de artículos que van desde panfletos y tarjetas de presentación hasta bolígrafos y agua embotellada con las direcciones y teléfonos de sus sucursales.
- **Administración y contratación de servicios en la Web** - Al momento de escribir este estudio, el gerente comercial de la franquicia en Querétaro era el único que podía mandar correos electrónicos a nombre del Instituto a los distintos prospectos más formales como empresas, instituciones gubernamentales y escuelas. Además de realizar las contrataciones de los espacios en internet que requiriera en el momento.
- **Contratación de servicios** - El sistema del Instituto a nivel nacional no hace uso extensivo de las plataformas publicitarias, debido a que su discurso interno apunta a que prefieren la publicidad de boca en boca de clientes satisfechos a invertir una gran cantidad de dinero en publicidad que genere falsas expectativas en sus prospectos. Por ello, hasta el momento solo existen tres maneras de publicidad que mantienen en la franquicia de Querétaro: en los recibos de algunos servicios, dos anuncios espectaculares y campañas por temporada en una camioneta publicitaria.

- **Redacción de cartas de presentación y cotizaciones** - En ocasiones, los vendedores logran tener contacto con el área de administración de una empresa en particular y piden al gerente comercial les proporcione cartas de presentación que puedan ser entregadas a la empresa, con la finalidad de captar su interés en capacitar a algunos trabajadores de su plantilla. La carta de presentación es breve y exhorta a los encargados de capacitación de las empresas a tomar los beneficios exclusivos a los que pueden ser acreedores en caso de ingresar a estudiar con ellos. Estos beneficios son en realidad los paquetes al contado que se ofrecen todo el tiempo dentro del Instituto.

Los gerentes comerciales comparten un horario similar que los vendedores, de 9 a.m. a las 9 p.m. aunque con muchas libertades. En el caso del Instituto de Querétaro, el gerente comercial frecuentemente tomaba tres horas o más de su jornada laboral para realizar actividades personales (como ir al gimnasio o salir de compras). La mayoría de las veces el gerente comercial estuvo presente a la hora del cierre de las instalaciones.

Supervisor

El supervisor es encargado de convertir a los nuevos vendedores contratados en vendedores altamente eficientes. En cada contratación se le asignan nuevos vendedores para tener bajo su cargo. La relación que mantienen con sus subordinados es muy similar a las relaciones que anteriormente tenían los maestros artesanos con sus pupilos: procuran enseñarles el mejor camino para llevar a cabo su oficio y de esta manera transmitir conocimientos que solamente el supervisor ha adquirido en todos sus años de experiencia. Esta dinámica maestro–pupilo es alentada por las dinámicas de competencia interna en donde los resultados del equipo de uno o de otro supervisor es más valorado que el de los demás.

Los supervisores tienen un margen de eficiencia de 5:1 o menos, mientras que los vendedores de nuevo ingreso van de 10:1 o más. Esto significa que por

cada cinco personas que lleguen a pedir informes sobre el sistema de enseñanza, el supervisor va a inscribir por lo menos a una de ellas, mientras que el nuevo vendedor por su falta de experiencia solo inscribe a uno de cada diez prospectos que piden informes. La tarea del supervisor es crear tantos vendedores de eficiencia 5:1 como sea posible ya que por cada venta que realicen sus subordinados se le remunera con una pequeña comisión aparte de las comisiones generadas por él mismo. Un segundo beneficio de los supervisores que son excelentes formadores es que sus logros los pueden llevar a subir un escalón dentro de la organización y entrar en la carrera gerencial con todo lo que representa económicamente.

Cada supervisor dentro del sistema del Instituto a nivel nacional pertenece a un grupo denominado *Skinny Cats (gatos flacos)*. Este nombre lo recibe de la boca del dueño de la marca a razón de una metáfora que les cuenta a los vendedores del sistema. Esta metáfora habla sobre un granjero que tenía infestado su granero de ratas enormes. En su desesperación consiguió a un par de gatos flacos para que se hicieran cargo de la plaga. Durante algún tiempo los gatos cazaron y devoraron incansablemente a todas las ratas que encontraban. Tuvieron tanto éxito que en poco tiempo la población de ratas casi desaparece en su totalidad. Luego de esto, los gatos se encontraron gordos y perezosos, y las pocas ratas que sobrevivieron se convirtieron de nuevo en una peste. El granjero al ver la pereza de sus gatos (producto de haber comido muchas ratas hasta engordar) decide deshacerse de los gatos gordos y traer un nuevo par de gatos flacos y hambrientos para exterminar la plaga.

Esta metáfora la utiliza como forma de motivación para los vendedores que apenas comienzan a hacer carrera dentro de la compañía, pero también para generar presión psicológica sobre aquellos (gerentes incluidos) que han dejado de buscar superarse continuamente y que han caído en una zona de confort que no le beneficia a sus intereses.

Jefes de grupo

La cantidad de vendedores que un Instituto puede tener en cualquier momento es ilimitado en teoría; para manejar esa gran cantidad de vendedores es necesario que se creen subgrupos para hacer eficiente el manejo de toda la plantilla comercial. Es así que el rol de jefe de grupo existe con la finalidad de atacar este posible escenario. El rol de jefe de grupo es similar al de supervisor, la única diferencia es la capacidad de decisión que tiene, pues solamente pasa los planes y órdenes del supervisor hacia los vendedores de su grupo.

Administración

Los administradores tienen un rol ampliado; además de encargarse de los ingresos y egresos de capital distribuidos en pago de proveedores, servicios y pagos al personal, se encargan de acordar fechas importantes con la gerencia, con la dirección y con la coordinación de profesores. Estas fechas importantes van desde la organización de los exámenes TOEFL y la graduación de estudiantes, hasta decorar y comprar pastel para celebraciones improvisadas de los cumpleaños del personal.

El rol de administrador tiene bajo su cargo a toda la plantilla comercial (descrita anteriormente), al área de cobranza y a la coordinación de profesores.

Cobranza

El área de cobranza es un híbrido de administración–ventas que se encarga de asegurarse de que los estudiantes estén al corriente de sus pagos. En el peor de los casos puede notificar al área administrativa para que se tomen medidas drásticas con aquellos estudiantes que se volvieron morosos. Sin embargo, su rol involucra algunas actividades interesantes que se describen a continuación:

- **Confirmación de domicilio** - En cada una de las inscripciones llevadas a cabo se llena un contrato y se firma un pagaré. Este contrato pide las direcciones del domicilio particular y el domicilio laboral de la persona

responsable del estudiante (en caso de no costearse el curso por sí mismo o ser menor de edad). Si el estudiante pagó al contado la totalidad del curso, se le entrega de inmediato su material didáctico y puede comenzar sus lecciones el mismo día de la inscripción, si así lo desea. De otra forma, se le da un período de espera en donde la persona de cobranza acudirá personalmente a la dirección particular señalada en el contrato para ratificar que sea el domicilio real del estudiante. En este momento se genera un comportamiento curioso, pues el encargado de cobranza no busca directamente en el domicilio de la persona interesada, en su lugar, acude con los vecinos para hacer sondeo indirecto sobre el tipo de habitantes que ocupan el domicilio de interés. Para lograr obtener esta información, se hace pasar por alguna otra persona (como compañero de trabajo de algún integrante de la familia, una amistad que va de visita y toca en el domicilio equivocado, etc.). Una vez comprobada la veracidad de la información plasmada en el contrato, se procede a citar al estudiante para hacer entrega de su material didáctico y explicarle las reglas de estudio del sistema.

- **Recuperación de clientes** - El sistema del Instituto está pensado para estudiarse totalmente en 12 meses o menos, sin embargo, las actividades de la vida cotidiana de muchos estudiantes los llevan a abandonar su aprendizaje por otro tipo de actividades de mayor importancia como estudiar y trabajar o salir del país por períodos largos de tiempo. Muchos de estos estudiantes asumen que ya no les es posible regresar a retomar su aprendizaje dado que han pasado el término de los 12 meses normales. En estos casos, el área de cobranza negocia con ellos y les ofrece la posibilidad de retomar su estudio del idioma, previo examen de colocación. Al hacer esto, el encargado del área recibe una retribución monetaria por reactivar un cliente que se daba por perdido.

- **Prospección** - En algunas ocasiones, la comunicación con los estudiantes reactivados les lleva a generar suficiente empatía con ellos como para que dichos estudiantes recomienden directamente con el encargado de

cobranza a sus familiares y amigos. Estos prospectos de alta calidad por lo general terminan en inscripciones inmediatas (sin pasar por toda la explicación). Cada inscripción realizada de esta manera por el área de cobranza les reporta la comisión correspondiente al esquema en el que se haya realizado la inscripción (los esquemas serán explicados más adelante).

Coordinación de profesores

La coordinación de profesores tiene bajo su cargo la contratación y capacitación de nuevos profesores que se quieran incorporar laboralmente a la compañía, además del apoyo constante que puedan necesitar a la hora de realizar sus actividades. De ésta área depende la satisfacción de los estudiantes con respecto al método de enseñanza, debido a que constantemente está ideando maneras más lúdicas para implementar los contenidos del material didáctico. Por otro lado, esta área se encarga de evaluar y reportar a la dirección los avances de cada uno de los estudiantes y sus respectivos expedientes. En ocasiones, los estudiantes tienen problemas de comprensión de algunos conceptos muy abstractos para ellos y que no pudieron ser resueltos en su clase; en estos momentos, el encargado de la coordinación de profesores mantiene sesiones especiales con dichos alumnos de manera individual durante 60 minutos o más con la finalidad de que se entienda lo mejor posible el concepto y el avance siga sin problemas.

Profesores

Los profesores son los encargados de transmitir la enseñanza del idioma de acuerdo a dinámicas planeadas por la coordinación de profesores. La manera en la que son contratados es mediante la aplicación de un examen TOEFL modificado por la oficina central en conjunto con entrevistas frente a frente con la coordinación de profesores. Los requisitos para ingresar como profesor no son demasiados: tener un dominio significativo del idioma y pasar las evaluaciones son suficientes para enseñar dentro de la compañía. Por esta razón, el rango de

edades de los profesores es amplio, desde los 18 hasta los 40 años de edad aproximadamente.

La manera en la que están organizadas sus clases depende de los estudiantes disponibles para tomar sesiones en determinadas horas y por lo tanto, la cantidad de horas trabajadas a la semana depende totalmente de la cantidad de grupos formados a lo largo de la misma. Debido a que el sistema del Instituto está pensado para que cada estudiante reserve sus horas de acuerdo a sus necesidades, la disponibilidad de grupos en distintos horarios varía por temporadas. En el siguiente apartado se explica la manera en la cual funciona el sistema de enseñanza y los horarios del mismo.

La forma de cobro de los profesores es por hora y solamente cubren una cantidad de horas reducidas a la semana. Al momento de realizar este estudio, la remuneración por hora para cada profesor pasó de \$40 a \$60 pesos.

Recapitulación

La manera en la que está organizada la compañía permite el crecimiento dentro de ella a todo aquel adscrito al área comercial de la misma. Todos los puestos que permiten acceso a mejores condiciones económicas son ocupados por vendedores que reunieron las características necesarias para hacer frente a los retos que se les impusieron desde su primer día; la constante lucha por superarse y querer más es promovida y altamente recompensada. En todos los puestos se despliega una cantidad significativa de creatividad enfocada a cumplir metas y mantener la productividad alta, a pesar del poco margen de maniobra para complementar su vida cotidiana con sus actividades laborales.

El sistema de enseñanza

El material didáctico

El sistema del Instituto está dividido para ser completado en un tiempo igual o menor a 12 meses. Debido a que parte de su ventaja competitiva con respecto a los demás Institutos es su flexibilidad de horarios a elegir; cada

estudiante puede invertir las horas que quiera a la semana sin que ello le represente un costo extra. Esta forma de organización del tiempo les permite a algunos estudiantes obtener un conocimiento suficiente del idioma para poder acceder a algún puesto de trabajo o a algún sistema de enseñanza superior.

Para lograr su objetivo, el sistema del Instituto ha desarrollado su propio material didáctico que consiste en una plataforma de aprendizaje digital así como una serie de cuatro libros, que van acompañados por sus respectivos manuales y CD's de audio. Estos libros son manufacturados por una empresa que también es propiedad del dueño de la marca del Instituto. De esta forma, cada Instituto que requiera del material didáctico para abastecer la demanda de sus estudiantes, debe hacer el pedido a esta empresa y depositar el precio total del mismo.

El material didáctico impreso viene dentro de un maletín plástico color azul marino que tiene las insignias de esta nueva empresa. En la parte superior del maletín viene adherida una etiqueta holográfica que contiene un número de serie que identifica a cada maletín como original. Este número además de comprobar la autenticidad de sus contenidos, sirve al Instituto para asociarlo al expediente de cada alumno por separado; en caso de que alguno de los estudiantes quiera tomar la opción de hacer un viaje a Houston o Las Vegas – donde la oficina central ofrece viajes de perfeccionamiento del idioma–, este número de serie debe ser presentado por el alumno a su momento de llegada a la sede en Estados Unidos, para poder identificarlo como estudiante del sistema y obtener todo lo que se le ofrece.

Dentro del maletín vienen cuatro libros, cuatro manuales de trabajo y cuatro CD's de audio. Los libros están totalmente en inglés y contienen los elementos que el estudiante aprenderá a lo largo de su estancia en el Instituto. Los manuales son pequeñas guías que vienen en inglés y español, sirven para extender algunos conceptos que sean muy abstractos y que el estudiante pueda consultarlos sin la necesidad de estar en presencia de un instructor. Los CD's de audio sirven para poder entrenar la comprensión auditiva por parte de los estudiantes. Estos audios van de la mano con las lecciones de los libros impresos.

Por otro lado, la plataforma digital es un sistema que integra las lecciones estudiadas en el material impreso, lecciones nuevas y extensas para practicar más allá de los contenidos de los libros, apartados específicos para practicar y familiarizarse con las estructuras de los exámenes como el TOEFL, TOEIC, etc., además de contener algunos juegos muy básicos para que el estudiante comience a comprender las estructuras del idioma y ejercicios de comprensión de lectura.

A este sistema se accede a través de una dirección web específica. A cada estudiante se le genera un nombre de usuario y contraseña para poder acceder al mismo. Como es un sistema que mide el avance del estudiante tanto en las lecciones en aula como las lecciones tomadas en la web, se le hace la aclaración de que su nombre de usuario y contraseña solamente deben ser utilizadas individualmente para evitar estadísticas de avance erróneas.

El sistema del Instituto está diseñado para tener una duración máxima de 12 meses. El método que utilizan para lograr el aprendizaje del idioma en 12 meses es un sistema que ellos denominan Sistema Natural de Aprendizaje. Este sistema consiste en simular la manera natural en la que los humanos aprendemos a hablar nuestro idioma materno, es decir, primero se enseña a hablar usando estructuras básicas del idioma, seguido por la práctica constante del idioma hablado para posteriormente aprender las reglas gramaticales que unen todo el lenguaje. Al implementar esta manera de enseñanza a lo largo de su curso es que pueden ostentar una garantía de devolución del dinero en caso de no haber aprendido el idioma en un período de 1 año para los estudiantes. Más adelante se ahondará al respecto.

La estructura del sistema de enseñanza

La estructura del sistema queda de la siguiente manera: cuatro niveles de aprendizaje que se dividen en:

- **Primer Nivel:** El estudiante es expuesto al lenguaje básico para poder hacerse entender en situaciones cotidianas de supervivencia, como pedir un taxi, llamar una ambulancia, pedir ayuda en diversas circunstancias y

las estructuras básicas del idioma de manera práctica. Se incorporan a círculos de conversación básicos enfocados a ayudar a los estudiantes a perder el miedo a hablar un idioma que no es suyo frente a extraños, además de permitirles comenzar a aprender estructuras básicas y maneras de pronunciar el idioma.

- **Segundo Nivel:** En el segundo nivel, los estudiantes ya pueden comunicarse de manera muy básica en el idioma Inglés. Los esfuerzos del segundo nivel están enfocados entonces a comenzar a incorporar estructuras gramaticales que son útiles en distintas situaciones de la vida cotidiana, como escribir una carta a una amistad, realizar descripciones de situaciones, objetos y lugares. A partir de este nivel se comienza a tener acceso a proyecciones de películas en inglés, subtituladas en inglés, con la finalidad de comenzar a acostumbrar el oído de los estudiantes a las distintas pronunciaciones del idioma inglés, tanto el americano como el de Inglaterra. Los círculos de conversación a partir de este nivel son de temática libre, siendo los mismos estudiantes los que escogen el tipo de tema a tratar y la manera de abordarlo.

- **Tercer nivel:** El estudiante sigue teniendo acceso a los círculos de conversación así como a la proyección de películas. En este nivel comienza la introducción del lenguaje informal, de esta manera, el estudiante puede modificar su estilo de hablar dependiendo del contexto. Así, puede hablar de forma más coloquial cuando la situación lo requiera y de manera más formal cuando sea necesario.

- **Cuarto nivel:** El estudiante es introducido al lenguaje especializado que pueda necesitar para desarrollar sus actividades profesionales y/o laborales. Cada estudiante decide qué tipo de lenguaje técnico desea aprender de acuerdo a sus proyecciones individuales. En los casos en los cuáles el alumno no tenga una idea de lo que quiere aprender en el aspecto técnico, se le enseñan fragmentos de varias cosas sin enfocarse a un tema en particular.

Al finalizar el año de aprendizaje se le aplica un examen general para evaluar su conocimiento, en caso de pasarlo se procede a adjuntar al estudiante a la lista de estudiantes que pueden graduarse. Para aquellos que no logran terminar el curso a tiempo, puede existir la posibilidad de que se les haga una extensión de tiempo para poder terminar el sistema de forma satisfactoria.

Profundizando en el sistema

En los párrafos anteriores se mencionaron aspectos tales como círculo de conversación y proyección de películas. Lo que se ha descrito líneas arriba es la estructura rígida del sistema de enseñanza, lo que se describirá a continuación es la sustancia que llena la estructura.

- **Sistema Natural de Aprendizaje:** El estudiante es guiado en el proceso de aprendizaje de la misma manera en que se le guió para aprender el idioma español, es decir, conversación todo el tiempo en inglés, pidiendo respuestas en inglés, corrigiendo al vuelo cualquier error de pronunciación y cualquier vicio de pensar en español para traducir al inglés. Lo anterior se logra con ejercicios básicos de vinculación de las palabras con las imágenes con las que están relacionadas. De esta forma el pensamiento del estudiante se va acostumbrando a pensar en términos de imágenes neutras en lugar de pensar en palabras específicas en español para buscar una traducción en el lexicón del estudiante y hablar el resultado de dicho proceso.
- **Grupos reducidos:** Los salones están acondicionados para recibir a un mínimo de 1 estudiante junto con su asesor hasta un máximo de 6 estudiantes junto con el asesor. Las asesorías son completamente personalizadas al ritmo y forma de aprendizaje de cada estudiante. De esta manera, los grupos que se forman son mixtos, teniendo en algún momento grupos con estudiantes de nuevo ingreso como estudiantes más avanzados en el sistema. La justificación de esto es que todos ganan: los estudiantes nuevos escuchan formas de hablar que, aunque en un momento dado no comprendan, en el futuro puedan asimilar sin problema alguno o con la menor

cantidad de problemas posibles; para los estudiantes avanzados, al escuchar las dudas que los estudiantes menos avanzados le expongan al asesor, están reforzando todo lo aprendido con anterioridad. De esta manera el aprendizaje del idioma abarca distintos niveles de complejidad conviviendo al mismo tiempo.

- **Horarios bajo demanda:** El Instituto tiene un horario corrido de 7 a.m. a 9 p.m. de lunes a viernes y de 9 a.m. a 2 p.m. los sábados. Esto les permite a los estudiantes agendar sus sesiones de acuerdo a sus agendas personales. De esta manera los estudiantes pueden agendar todas sus sesiones de acuerdo a las necesidades personales reales en lugar de estar sujetos a los horarios tradicionales que ofrecen normalmente las escuelas de inglés. Además, el Instituto pide un mínimo de 3 horas de estudio a la semana para lograr el objetivo de ser bilingüe en un período de un año, sin embargo no pone un máximo de horas, es decir, si un estudiante quiere ir cinco horas diarias puede hacerlo siempre y cuando las distribuya en las distintas actividades que ofrece el Instituto para evitar el embotamiento de estudiar cinco horas seguidas sin cambiar de actividades, esto le permite avanzar a su propio ritmo y aprovechar su inversión. Sin importar el número de horas máximas utilizadas por el estudiante, no le representa costo extra.

- **Círculos de conversación:** Los círculos de conversación son grupos de entre 6 y 12 estudiantes que se reúnen con la intención específica de practicar el idioma sin el apoyo del material didáctico convencional. Cada círculo de conversación decide la temática a tratar y la forma de abordarla. De esta manera, mediante dinámicas lúdicas como juegos de mesa o pequeñas representaciones tipo sketch, los estudiantes pierden el miedo de hablar el idioma y de improvisar sobre la marcha mientras aprenden la manera de conducirse en situaciones que se presentan en la vida real. Los horarios de los círculos de conversación son estáticos y establecidos por la administración del Instituto de acuerdo al nivel de los estudiantes y procurando que haya

horarios en los que puedan participar. Estas actividades se llevan a cabo en las aulas audiovisuales que más adelante se describen.

- **Proyección de películas:** Como se mencionó con anterioridad, las películas están enfocadas a entrenar el oído de los estudiantes y que éstos puedan comprender con menor dificultad a la mayor cantidad de personas angloparlantes posibles, es así que se seleccionan películas con distintos acentos que se hablen en la Unión Americana así como películas Inglesas y de otros países con posibilidades de producir cine en inglés. Al finalizar cada proyección, el asesor asignado les entrega un pequeño cuestionario para que los estudiantes ejerciten al mismo tiempo su escritura y su comprensión de lectura.

- **Plataforma Interactiva:** Es una plataforma en internet que contiene cientos de ejercicios distintos a los previstos en el material didáctico, al utilizar la plataforma interactiva los estudiantes pueden tener acceso a contenidos que les eviten acostumbrarse a los mismos patrones de aprendizaje del aula. Estos contenidos sirven como punto de referencia para los asesores para monitorear el avance de cada estudiante dentro del sistema. La plataforma interactiva ofrece además simulacros de distintos tipos de exámenes del idioma inglés como el TOEFL, TOEIC, CAMBRIDGE, etc.

Todo lo anterior es lo que facilita el aprendizaje del idioma en un tiempo de un año o menos y es la base de la garantía del 200% que ostenta el Instituto, esta garantía dice es que si en un período de un año el estudiante no aprendió el idioma inglés, se le devuelve su inversión íntegramente más una parte igual a la misma. Parte del discurso de ventas que se maneja es que se sienten orgullosos de presumir que en más de 28 años que tiene el Instituto de existencia a nivel nacional, no se ha hecho válida la garantía, además de invitar a los aspirantes a estudiar con ellos a que certifiquen notarialmente dicha garantía como forma de demostrar la confianza por parte del Instituto hacia su método. Si esto es cierto o no queda más allá de las posibilidades de indagación de este estudio.

Servicios Extra

El Instituto cuenta con una serie de servicios a los cuales puede acceder cada estudiante por separado en caso de quererlos adquirir. Estos servicios son aparte de los que ofrece normalmente el sistema y tienen un precio aparte.

- **Membresía vitalicia:** Al finalizar el estudiante satisfactoriamente su aprendizaje, puede adquirir la membresía vitalicia, ésta se le entrega en su ceremonia de graduación y lo acredita como egresado del sistema del Instituto, a partir de ese momento tiene acceso ilimitado de por vida a todos los servicios de práctica del idioma en todo el país. De esta manera, si por alguna razón dejara de practicar el idioma, puede acudir a cualquiera de las sucursales del Instituto en el país y presentar su membresía e ingresar a los círculos de conversación para mantener el idioma activo. Este beneficio es de por vida.
- **Seguro Educativo:** En el caso en el que el estudiante deba ausentarse por períodos de semanas o incluso meses y a causa de ello no pueda concluir satisfactoriamente su programa de estudios en el tiempo estipulado de 12 meses, se ofrece el seguro educativo; con éste, el estudiante puede tener una extensión de plazo para poder terminar el sistema sin tener que pagar los meses extra que utilice.

El proceso de inscripción

La forma en la que cada uno de los estudiantes se inscribe es la misma. Si es mayor de edad con posibilidades de pagar su capacitación en el idioma, se presenta a la sucursal y un vendedor le presenta las distintas maneras en las cuales puede inscribirse. Una vez elegida la manera en la cual puede pagar el curso, se procede al llenado de una solicitud/contrato que está dividido en tres partes: a) datos generales y de pago; b) referencias personales y; c) pagaré. En la sección de datos personales y de pago, se le toma su nombre, dirección, teléfono y modo de pago, ya sea en efectivo, cheque o tarjeta de débito/crédito; además de su dirección personal, se incluyen el número de teléfono y dirección de su trabajo.

En caso de ser mayor de edad pero no contar con el ingreso que le permita costear su programa de inglés, se le toman los datos de trabajo del tutor o aquella persona que esté financieramente a cargo del mismo; este procedimiento se ocupa además para aquellos menores de edad cuya edad sea mayor a doce años, que es el mínimo de edad necesario para ingresar al Instituto.

En la sección de referencias personales existen cuatro espacios en donde se le pide que proporcione el nombre y teléfono de cuatro conocidos, esto se hace como estrategia de ventas y no tiene ninguna intención de cobro. La razón está en que es más fácil contactar a esas personas y ofrecerles *descuentos* bajo el pretexto de ser beneficiarios directos de un estudiante del Instituto. De esta forma se elimina cualquier tipo de sospecha ante llamadas de números desconocidos y se minimiza la molestia de la llamada al mencionar un nombre conocido.

En la parte final del contrato/solicitud existe un pagaré que se despega de la hoja. A continuación se reproduce la estructura del mismo en la figura, cambiando los datos para mantener anónimas las identidades de las personas mencionadas en el mismo, de la misma forma, se eliminaron las marcas de agua que el documento original presenta como patrón repetido en el fondo.

QUERÉTARO, QRO. A _____ DE _____ DE _____ PAGARÉ POR \$

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CON LETRA

POR ESTE PAGARÉ ME OBLIGO A PAGAR INCONDICIONALMENTE A LA ORDEN DE LA ADMINISTRACIÓN EN SUS OFICINAS UBICADAS EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO, LA CANTIDAD QUE APARECE COMO VALOR DE ESTE TÍTULO DE CRÉDITO, MEDIANTE _____ MENSUALIDADES PAGADERAS EN FORMA MENSUAL, SUCESIVA Y CONTINUA POR LA CANTIDAD DE \$_____ A PARTIR DEL ____/____/____. LA DEMORA EN EL PAGO CAUSARA INTERESES MORATORIOS A RAZÓN DE ____ DIARIOS MÁS I.V.A. PAGADEROS EN ESTA CIUDAD, SE PODRÁ DAR POR VENCIDO ANTICIPADAMENTE EL PLAZO PARA REEMBOLSO DEL CRÉDITO Y SUS ACCESORIOS Y CONSECUENCIAS LEGALES SI FALTARE AL CUMPLIMIENTO DE CUALQUIERA DE LOS PAGOS PARCIALES CONVENIDOS EN ESTE PAGARE.

_____ DIRECCIÓN - COLONIA NOMBRE FIRMA

Figura 4.2 - Estructura del pagaré. Fuente: Elaboración propia tomando como referencia el pagaré original del Instituto

Cada uno de los contratos/solicitud están foliados e impresos por ambos lados. En el reverso del mismo se encuentran las cláusulas en donde se explica al estudiante los beneficios a los que es acreedor por estudiar dentro del sistema del Instituto, así como algunas condiciones que debe cumplir en casos específicos, como ir a hacer una estancia corta de una semana a las Vegas. Se incluye una única cláusula de protección al cliente en donde por ley se le otorga un período de cinco días naturales para cancelar el contrato en caso de así desearlo.

Por su parte, cada vendedor trae consigo una cantidad limitada de contratos/solicitud

A pesar de estar incorporada la plataforma digital en todos y cada uno de los contratos, no todos los estudiantes tienen acceso a ella, debido a que cada uno de los espacios en la base de datos de dicha plataforma deben ser comprados de manera individual por cada uno de los franquiciatarios de acuerdo a la cantidad de su plantilla de estudiantes. De esta manera, si un Instituto tiene una demanda de nuevo ingreso de cien estudiantes, lo correcto para el sistema es que compre esos cien espacios en la base de datos de la plataforma para proporcionárselos a los estudiantes. La realidad sin embargo es que ésta plataforma es tomada como un elemento de negociación por parte de la plantilla de vendedores, práctica que está apoyada en su totalidad por la dirección y los gerentes. Al final, si la demanda de nuevo ingreso es de cien estudiantes y solamente trece de ellos fueron convencidos de que se inscribieran al presentarles la plataforma digital como un elemento extra que se les incluye sin costo en su contrato, la franquicia solo compra esos trece espacios en la base de datos en el mejor de los casos, ahorrándose de esta manera la inversión de los 87 espacios restantes.

En otras situaciones se han llegado a adquirir menos de los espacios en base de datos de la plataforma digital, debido a que los gerentes y la dirección llegaron a manifestar que es un gasto que ellos hacen y que los estudiantes no aprovechan, pues no utilizan el acceso a la plataforma, dejando que se

desaproveche. Esta práctica de reducción de gastos de operación es llevada a cabo a pesar de la publicidad de la franquicia que lo incorpora como privilegio a cada estudiante que ingresa al sistema, independientemente de ser utilizado o no por éstos.

Espacio físico de la franquicia en Querétaro

Constituyentes

La franquicia en Querétaro consta de tres sucursales; la primera ubicada en la avenida Constituyentes, la segunda ubicada en Juriquilla y la tercera ubicada en Bernardo Quintana.

La disposición espacial del Instituto de Constituyentes está conformada por un terreno en forma de triángulo. Consta de dos plantas que tienen la fachada formada por grandes ventanas que le dan vista desde la avenida hacia adentro y un pequeño estacionamiento que pueden usar los estudiantes mientras están en clases.

La planta baja contiene la recepción con alrededor de nueve sillas para aquellos estudiantes que esperan su siguiente clase o para los visitantes que esperan a que se los atienda. A la derecha de la recepción se encuentra la oficina de la dueña/directora, seguida por dos salones regulares.

En el instituto existen dos tipos de grupos: los de clases normales, conformados por un máximo de seis estudiantes y un estudiante como mínimo, además del instructor. Estos salones son pequeños, con una mesa ovalada en el centro y tres sillas en cada uno de sus lados largos; en el lado pequeño que está pegado a la puerta de cada salón se coloca el profesor.

El otro tipo de grupo está conformado por más de seis estudiantes y están pensados para llevar a cabo dinámicas lúdicas como ver películas o alguna actividad de interacción entre distintos estudiantes con el objetivo de practicar de una manera más realista situaciones de la vida cotidiana, como pedir instrucciones, ordenar comida en un hotel o pedir ayuda en caso de emergencia;

esto lo llevan a cabo mediante actividades didácticas como juegos de mesa o pequeñas representaciones como sketches.

Planta Baja

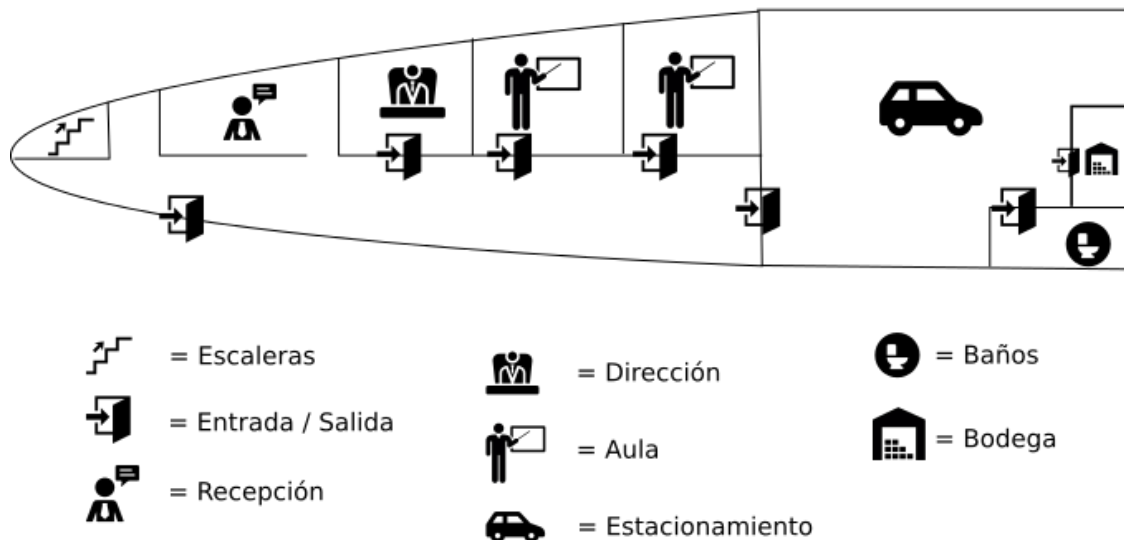


Figura 4.3 - Planta baja sucursal Constituyentes. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Planta alta

En la planta alta a la cual se llega por unas escaleras que están a la izquierda de la recepción se encuentra una pequeña oficina improvisada que solamente consta de un escritorio y una silla, que es el lugar asignado a la coordinadora de los profesores, quien está a cargo de apoyar a los instructores con actividades, planeación, organización de graduaciones, seguimiento del avance de los estudiantes, aplicación y evaluación de exámenes TOEFL modificados por el instituto y la contratación de los nuevos instructores. A continuación se encuentra un pequeño centro de cómputo con seis máquinas que pueden ser utilizadas libremente por los estudiantes. Estas computadoras tienen la función de ayudarlos a repasar las lecciones de manera digital, ya sea utilizando los audios incorporados en sus discos duros o mediante el acceso a internet a la plataforma interactiva a la que algunos estudiantes tienen acceso.

Esta segunda planta está dividida en dos por un pasillo que atraviesa longitudinalmente su área. Las oficinas que están a la derecha del mismo están hechas de paredes de cristal, permitiendo la visibilidad del 100% desde la calle y desde el interior del edificio. Por otro lado, las aulas que están del lado izquierdo solamente tienen una de sus caras hechas de cristal, permitiendo la visibilidad hacia el interior a través del pasillo.

Planta Alta

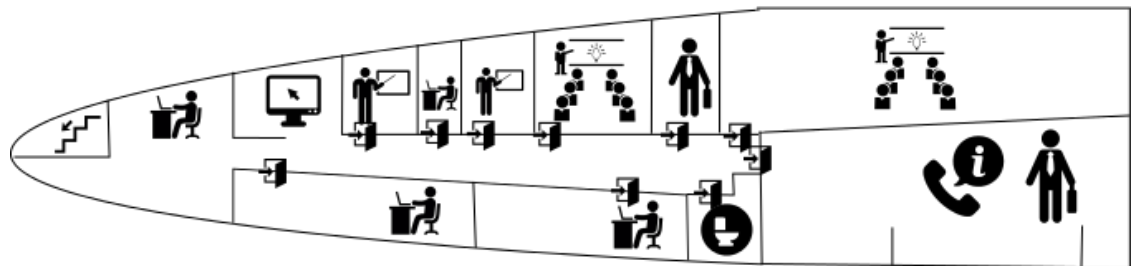


Figura 4.4 - Planta alta sucursal Constituyentes. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Del lado derecho del pasillo, se encuentran las oficinas del área de cobranza y de la administradora del instituto.

Frente a esas oficinas se encuentran las aulas regulares donde se imparte el sistema de manera tradicional. Más adelante se encuentran dos salas audiovisuales, encargadas de las actividades que requieran de más espacio e interacción entre los estudiantes, además de ser las aulas en donde se aplica el examen TOEFL modificado por el instituto.

Entra las dos aulas audiovisuales se encuentra una pequeña sala con una mesa redonda en el centro y cuatro sillas en torno a ésta. Esta sala está destinada a ser el punto en donde se despliega todo el conocimiento y habilidades de los vendedores con el fin de lograr inscripciones y ganar dinero.

Al final del pasillo está el área de ventas. En esta sala hay una gran mesa cuadrada capaz de acomodar doce personas en su perímetro. Frente a esta mesa, empotrado en la pared de tabla roca que separa esta sala con la sala audiovisual, hay tres pizarrones; en uno de ellos hay un sistema de cuadrícula que está encargado de seguir el avance de ventas por cada miembro de la plantilla. El sistema está codificado para poner el tipo de inscripción que se ha realizado (contado, meses sin intereses, etc.) representado por una letra, a manera de sub índice y súper índice hay un número y una letra, el número representa el día del mes en que se realizó la inscripción, mientras que la letra significa el instituto en la cual se realizó. Por ejemplo, si en el pizarrón se escribe:

$$A_j^{12}$$

Significa que se hizo una inscripción al contado (tipo A) el día doce del mes en curso en el establecimiento de Juriquilla (J). Otro elemento codificado que se introduce es anotar las inscripciones de cada semana en distinto color, con la finalidad de llevar un registro detallado de las semanas más fuertes de cada mes y los vendedores que mejor se desempeñaron. Este pizarrón se borra cada mes.

A su izquierda está un pizarrón con cuadrículado dedicado exclusivamente a fungir como calendario semanal de citas pendientes, con la finalidad de que los vendedores lleven un registro de las personas a las que les han hablado, a las que les deben hablar y a las que verán en persona para inscribir.

Finalmente, un pizarrón casi en su totalidad en blanco en donde se apuntan algunos mensajes importantes como promociones vigentes en caso de haberlas, premios por productividad a los vendedores y algún otro elemento que pueda ser considerado importante.

Detrás de la mesa hay una pequeña área que cuenta con tres teléfonos, de los cuales uno de ellos es el conmutador que enlaza las distintas áreas del instituto entre sí. Este teléfono solo se utiliza para recibir los mensajes telefónicos directos de prospectos que busquen informes.

Juriquilla

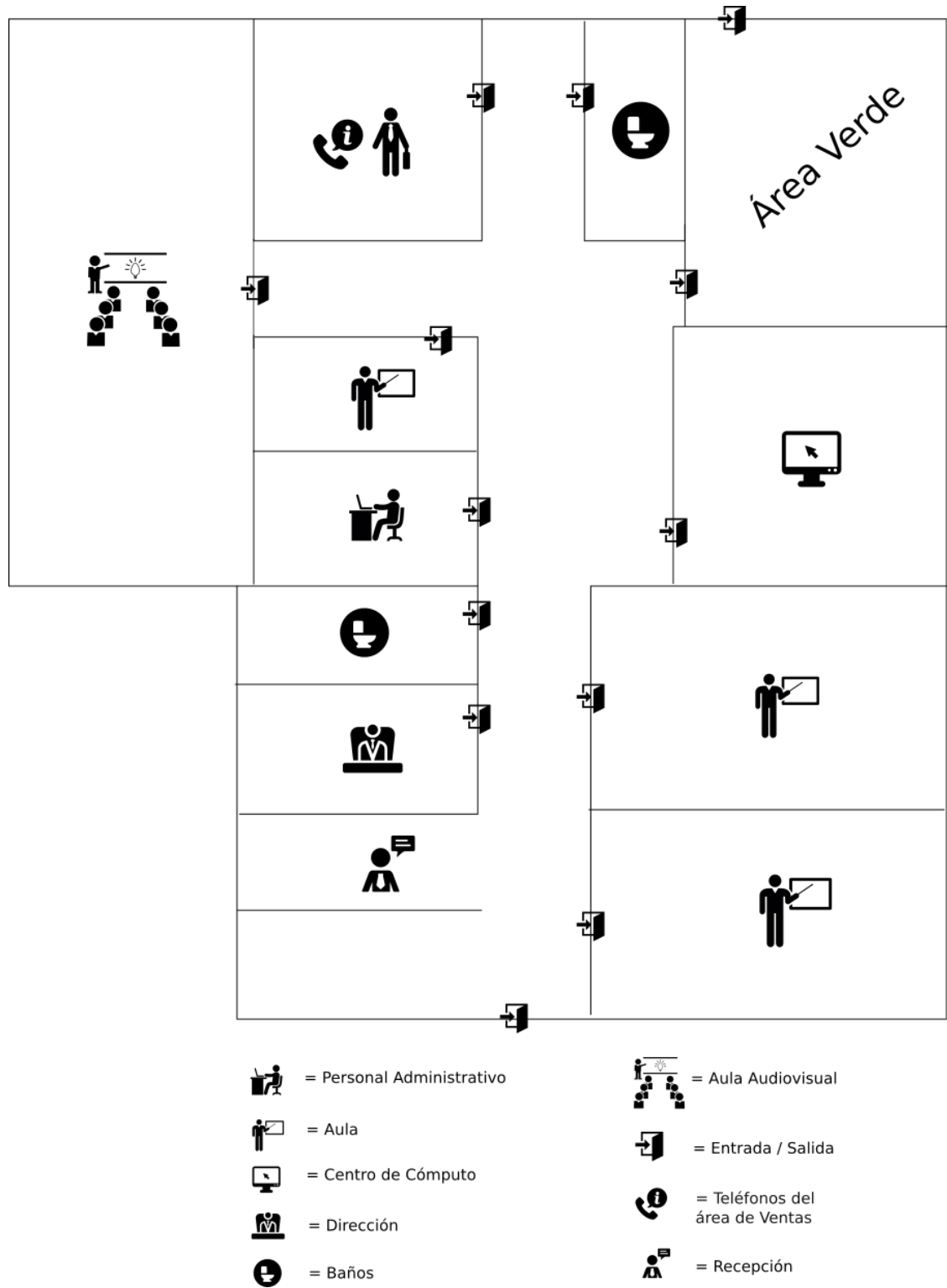


Figura 4.5 - Sucursal Juriquilla. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

El espacio del instituto de Juriquilla es un poco más limitado, debido a que su ubicación la sitúa en un pequeño conjunto de locales ubicado sobre el Boulevard Universitario. Este conjunto de locales no ofrece mayor visibilidad para el instituto. Por otro lado, la cantidad de clientes potenciales que puede captar es considerablemente reducida, tomando en cuenta el área de la ciudad en donde se encuentra.

La distribución interna cuenta con tres pequeñas aulas con la misma capacidad de atención (seis estudiantes como máximo), un centro de cómputo con cuatro computadoras con audífonos y una sala audiovisual con capacidad para unas treinta personas. Las oficinas administrativas en este edificio son ocupadas ocasionalmente en las visitas que llega a hacer la directora, la administradora o alguno de los gerentes; por lo regular se mantienen vacías y son ocupadas por los vendedores para dar su charla de ventas a los prospectos.

Las áreas verdes no tienen un uso específico, pues es un patio cuadrado que comparten dos locales y ninguno hace uso de ellas. Es así que las áreas verdes tienen la única función de servir como elemento de diseño para decorar la vista de aquellas personas que entren al instituto a través de la puerta trasera, que da al estacionamiento del conjunto de locales.

La oficina de ventas es una pequeña habitación de 1.5 x 2.5 metros aproximadamente. Está equipada con una mesa en el centro con dos sillas a su lado, que ocupan la mayor parte del espacio. Sobre ella siempre hay papelería publicitaria que llegan a ocupar los vendedores cuando salen a promocionar la escuela a distintos eventos. Cuenta además con un teléfono que es utilizado para contactar a los prospectos así como para recibir recados directamente desde la recepción.

Sobre las paredes hay dos grandes pedazos de papel plastificado con divisiones que son utilizadas a manera de agenda para aquellos vendedores que tengan prospectos pendientes de atender en la semana o mes en corriente en ese instituto; el otro pedazo de papel plastificado sirve para llevar el récord de inscripciones de los institutos, similar al pizarrón utilizado en Constituyentes. Este

es actualizado con menor frecuencia que el anteriormente mencionado y de la misma manera, debe ser reiniciado su contenido mes con mes.

Finalmente, una serie de garrafones de agua purificada y un ventilador puesto encima de una silla terminan por ocupar el espacio disponible en el lugar. El funcionamiento de esta franquicia sigue el mismo patrón descrito anteriormente, la única diferencia es la cantidad de estudiantes y prospectos que atiende.

El proceso de venta

Hasta este momento nos hemos enfocado en describir la forma en la que se organiza la franquicia a nivel nacional, así como las responsabilidades por cada área, además del espacio físico en el que llevan sus actividades en el Estado de Querétaro, sin embargo, aunque se ha descrito el producto que ofrecen a los clientes, no se ha hablado de la manera en la que lo venden.

En este apartado se pretende arrojar luz sobre el proceso de ventas que llevan a cabo todos ellos. Esto resulta relevante debido a que la manera en la que venden está adscrita a una cultura muy específica de ventas en donde el cliente es visto como un adversario a derrotar haciendo uso de técnicas de ventas agresivas como la presión. Todo el proceso de ventas está dividido en tres partes: contacto inicial (precalificación), información y cierre.

Contacto inicial o precalificación

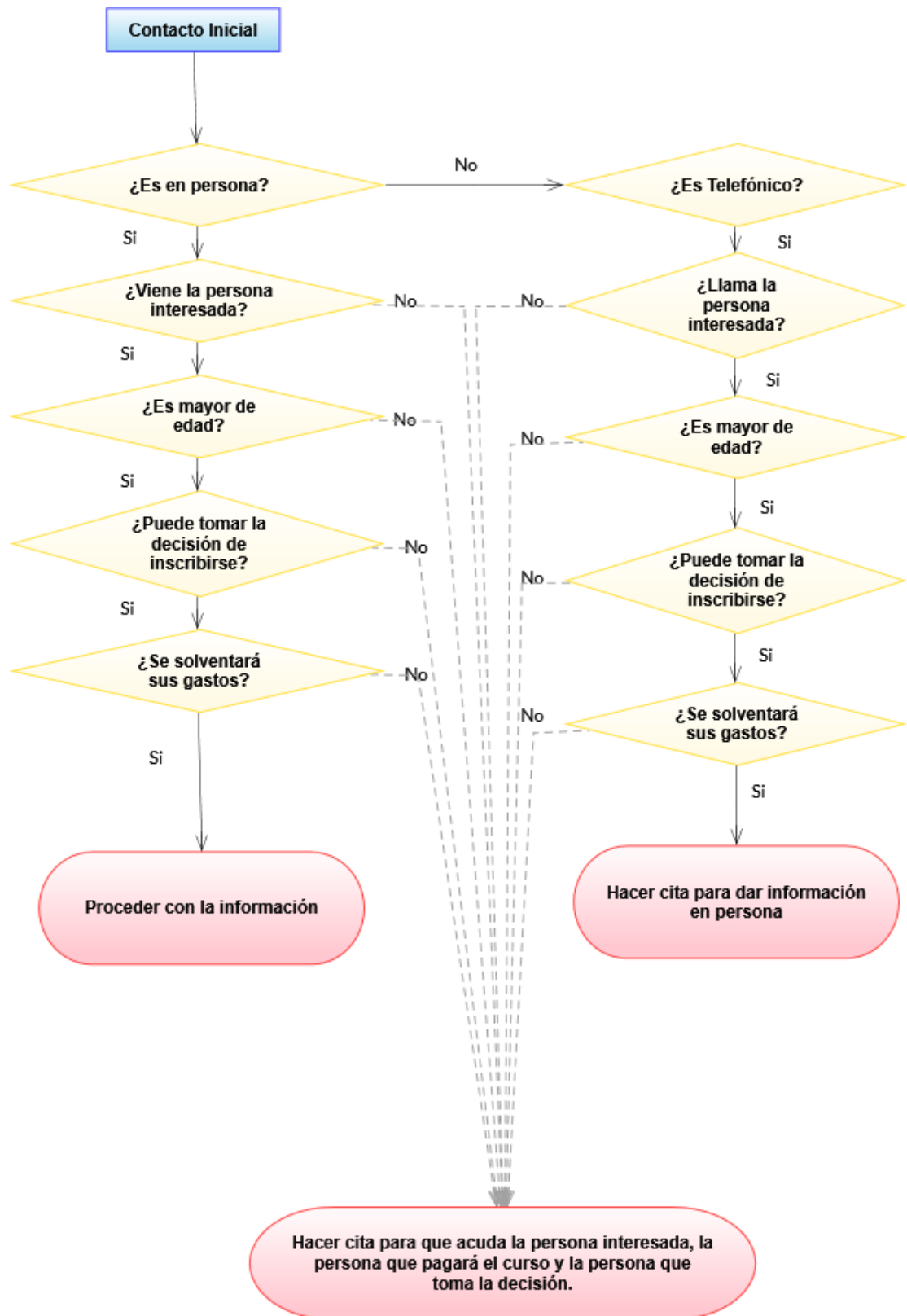


Figura 4.6 - El proceso de la precalificación. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Comienza cuando el cliente interesado acude a la sucursal a pedir informes o llama por teléfono con el mismo propósito. Este es el primer filtro al que se enfrentan los prospectos, ya que un contacto inicial con posibilidades de ventas debe cubrir los siguientes requisitos:

- Debe ser la persona que tomará el curso
- Deberá tener poder de decidir si tomarlo o no
- Deberá tener el poder adquisitivo para costear la totalidad del curso

En caso de que alguno de los requisitos anteriores no se cumpla, el vendedor deberá hacer una cita que reúna a todas las piezas del rompecabezas: la persona que tomará el curso, la persona que pagará el curso y aquella que pueda tomar la decisión. Lo anterior obedece a que en muchas ocasiones los interesados en tomar el curso no pueden acudir en persona a pedir información y mandan a un tercero a que lo haga por ellos, o por otro lado, muchas veces quien está interesado por el curso y puede pagarlo, no es quien finalmente será el beneficiario.

Esto representa un contratiempo y una desventaja para los vendedores, pues sus estrategias de cierre están enfocadas en la presión al momento, por lo cual, si no es la persona que finalmente tomará el curso la que se presenta a tomar los informes, es un prospecto de poco valor y por lo tanto, es descartado.

Para los informes telefónicos la dinámica sufre una pequeña modificación: como la persona que llama no puede ser presionada vía telefónica, los informes que se le dan son mínimos con la intención de generar curiosidad suficiente para que acuda en persona al instituto, momento en el cual suben las posibilidades para el vendedor de lograr la venta. De esta manera, en los informes telefónicos es imperativo lograr conseguir una cita en persona con el prospecto.

Información

El proceso de proporcionar la información sobre los servicios que ofrece el instituto es el siguiente paso en el proceso de la venta. En este paso, una vez conseguido que el prospecto sea de la calidad deseada para poder aumentar las posibilidades de una venta, se le da un recorrido breve de las instalaciones con el fin de crear una sensación de calidad y buen ambiente dentro de la escuela.

Al presumir de la limpieza y el equipamiento de las instalaciones, la gente se hace una idea de calidad del instituto que más adelante será reforzada con la manera en la que está pensada la charla de ventas. Este proceso de proporcionar información está dividido en el rompehielos 1, presentación de la empresa, rompehielos 2 y finalmente la información.

Rompehielos 1

Querer venderle algo a alguien de manera directa sin haber logrado empatizar es una receta segura para el desastre y los vendedores están conscientes de ello. Por esa razón, el rompehielos 1 está pensado para lograr que el prospecto vaya bajando la guardia al darse cuenta de que no lo introducen directamente a hablar de números, al contrario, si el vendedor es hábil podrá lograr que el prospecto se sienta en un ambiente de trato muy agradable en donde se interesan genuinamente por su persona y lo tendrá hablando de cuestiones personales aparentemente irrelevantes, pero que luego serán utilizadas para hacer presión sobre el mismo.

Es así que el rompehielos 1 cumple con dos funciones: a) lograr que el prospecto se sienta cómodo y con la guardia baja, lo que eleva las posibilidades de realizar una venta y b) recopilar información valiosa que pueda ser utilizada para presionar al prospecto al momento del cierre.

Presentación de la empresa

El Instituto se enorgullece de tener treinta años de experiencia en el mundo de la enseñanza del idioma inglés, por lo tanto, es importante transmitirle

ese orgullo al futuro estudiante al hacerle saber que no está en una escuela genérica sino al contrario, está a punto de formar parte de un Instituto con tradición, con una gran cantidad de ventajas pero sobre todo, un Instituto que tiene muchos establecimientos en todo el país, lo que le da una primer garantía al futuro estudiante de que su dinero es una buena inversión, y que la escuela no va a desaparecer con su dinero de un momento a otro.

Rompehielos 2

Luego de transmitirle el orgullo por el lugar, es importante que la sensación de familiaridad y calidez continúe reforzándose en el prospecto, por lo tanto, al hacer uso de otro momento conversacional se pretende bajar algunas otras defensas que aún mantuviera hasta este momento. De igual manera, los datos obtenidos serán usados por el vendedor para hacer presión. Por parte del prospecto, se busca que para este momento perciba al vendedor como una figura amistosa en lugar de rígida.

Información sobre el sistema de enseñanza

Finalmente se llega a la parte en donde se le proporciona la información que el prospecto estaba buscando, sin embargo, en este momento el vendedor ya sabe qué es lo que el prospecto quiere, para qué lo quiere, cuáles son las cosas que gana al aprender inglés y todo lo que ha perdido por no hablarlo hasta este momento.

Estos elementos ahora comienzan a ser utilizados para crear la ilusión de que el Instituto tiene absolutamente todo lo que el prospecto estaba buscando. Por su parte, el prospecto para este momento debe estarse preguntando el costo de todo esto que se le ofrece y querrá pasar a hablar de números.

El proceso de venta en este momento marca que se debe hacer una comprobación previa, preguntándole de primera mano al prospecto aquellos aspectos que más llamaron su atención de todo el modo de enseñanza que le propone el Instituto. Es en este momento en donde el vendedor condiciona al prospecto a darle la información de los costos solamente si éste le tiene una

respuesta al final, sea positiva o negativa en cuanto a su ingreso al instituto. Es decir, se le proporcionarán los costos con la condición de que al momento de conocerlos pueda decir si sí se inscribe en ese momento o no.

La intención de esto es meramente por cuestiones de tiempo y esfuerzo invertidos, ya que es mejor para un vendedor saber al momento si un prospecto no se va a inscribir y así poder usar sus energías en uno nuevo en lugar de obtener una respuesta ambigua (p. ej. “déjame pensarlo”) y desgastarse persiguiendo al prospecto hasta obtener una respuesta definitiva.

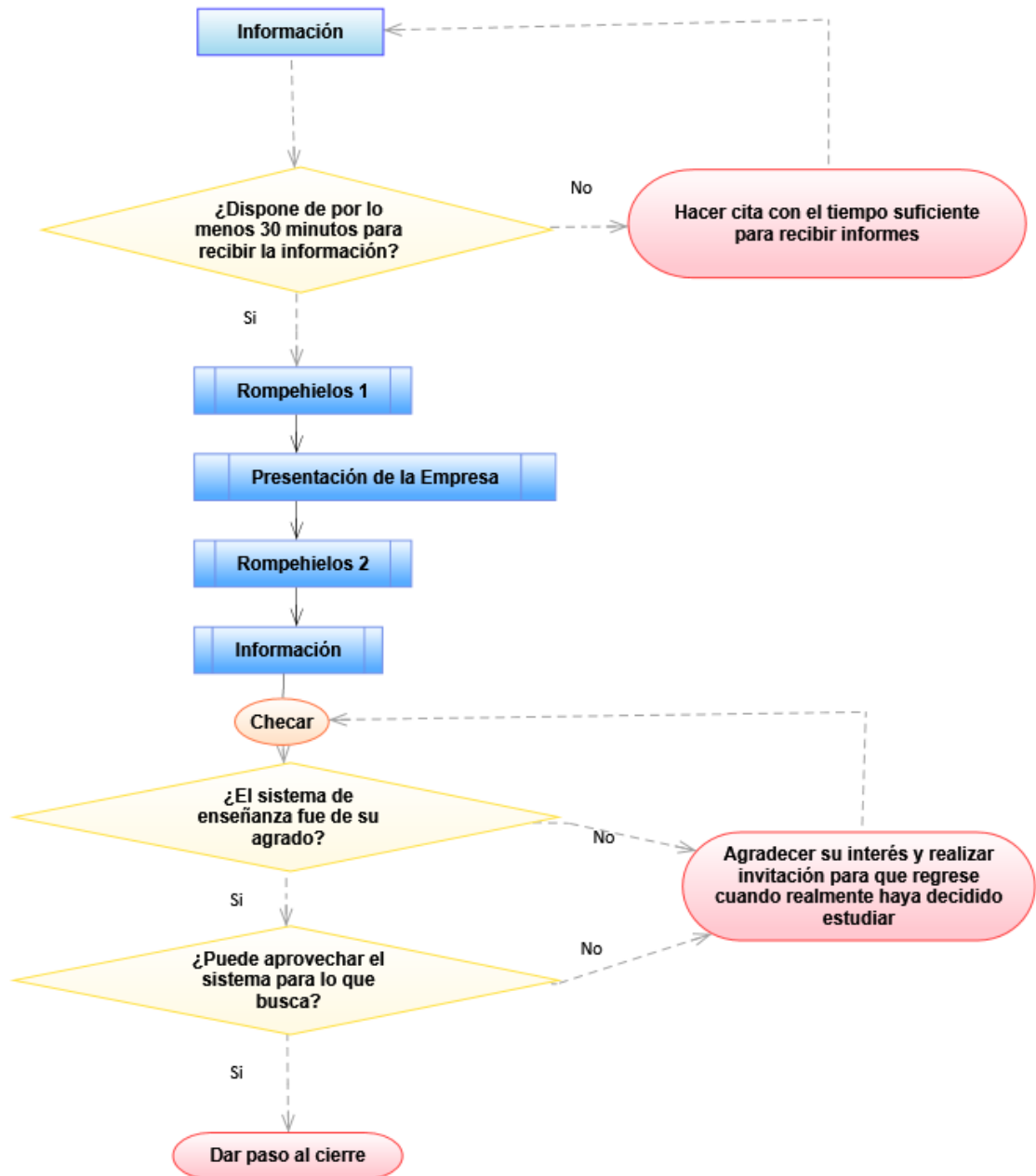


Figura 4.7 - El proceso de los informes del sistema de enseñanza. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Cierre

Por otro lado, al condicionar al prospecto a dar una respuesta definitiva, sea esta sí o no, se le está preparando para la negociación de la siguiente manera: El prospecto sabe que tiene que dar una respuesta que puede ser sí o

no, esto le hace pensar en la posibilidad de que quizás el precio de todo el curso sea demasiado caro, pero al tener la tranquilidad de que el vendedor le ha indicado que puede decir que “no” sin sentirse culpable con ello, se siente tranquilo al no tener que inventar cualquier pretexto para ello. Esto hace que nuevamente su guardia quede abajo.

El siguiente paso es entonces desilusionar al prospecto intencionadamente al darle los precios regulares de todo el curso, sabiendo que sonarán por encima de las posibilidades económicas de éste. El efecto que se consigue con esto es similar a aquel que siente una persona cuando ha estado a punto de obtener algo que ha estado deseando por mucho tiempo y que en el último momento se le escapa. Esta sensación es aprovechada por los vendedores para introducir dos nuevas formas de guiar la toma de decisión del prospecto: la reflexión y la comparación.

La reflexión aquí es utilizada tomando los elementos que el prospecto dijo en el rompehielos 1 y 2, recordándole todo lo que va a ganar cuando termine su programa del Instituto en 12 meses o menos, o de lo contrario hacerle ver todo aquello que ha perdido por no hablarlo y que ahora puede ser que se multipliquen las pérdidas debido a que cada vez son más los empleos que requieren empleados bilingües.

La comparación entonces sirve para hacerle ver que quizás no esté tan caro después de todo. Se lleva a cabo comparando hipotéticamente lo que ofrecen otras escuelas en comparación con el Instituto, y que al final puede ser que el gasto que haga sea el doble o más de lo que invertiría con ellos, y además sin tener la certeza de que aprenda a hablar el idioma.

Habiendo llegado a este punto, llega entonces el momento de la negociación y la intención es lanzar al prospecto hacia el “abismo del S”, como lo denominan los vendedores. Este abismo del sí es otra forma de decir que van a orillar al prospecto a decir que Sí, pues hasta el momento han acorralado todos sus intentos de escape a partir de usar sus propias palabras y deseos a favor de la venta.

A partir de este momento le presentan al prospecto la posibilidad de regalarle mensualidades, no cobrarles inscripciones e incluso la posibilidad de mandarlos a las Vegas gratis (con ciertas condiciones). Esto contribuye a que la idea de que el sistema es caro se desvanezca lo suficiente para permitirle firmar el contrato y hacerse estudiante del instituto.

Recapitulando

El Instituto no solamente hace uso de sus instalaciones para vender sus servicios, su fuerza de ventas está capacitada constantemente para poner en franca desventaja a todo aquel prospecto que entra con la sola idea en mente de pedir información sobre los cursos de inglés que oferta el lugar. Es mediante la utilización de técnicas de ventas agresivas que se logra el grueso del volumen de inscripciones que mes con mes le reportan ganancias al Instituto, manteniendo al mismo tiempo su cartera de clientes actualizada y libre de cualquier elemento que obstaculice el flujo de nuevos clientes, pues aquellos prospectos que no pasen la precalificación básica son descartados de inmediato.

Análisis y conclusiones

En el capítulo anterior se describió a profundidad el funcionamiento de la marca y de las prácticas generalizadas en todas sus franquicias así como la distribución de los espacios utilizados para sus actividades comerciales, además de la descripción de los métodos llevados a cabo para mantener rentable su modelo de negocios. Sin embargo, no se ha hablado de los elementos que hacen todo lo anterior posible. En este apartado nombra a los actores que le dan vida al Instituto así como se a nombran los puntos en los que llegan a coincidir de acuerdo a su experiencia en el puesto, con la intención de comenzar a dibujar brevemente las estrategias que despliegan para apropiarse de los símbolos desplegados en el mundo de las ventas y dar un sentido (positivo o negativo) a su labor.

Alexis

ALEXIS - 25 AÑOS LIC. EN FINANZAS	
Trayectoria Laboral	Negocio familiar, Ramo bancario, Vendedor
Formación Profesional	Lic. En Finanzas
Elección de Carrera	Curiosidad, no entendía algunos conceptos de finanzas así que decidió estudiarlo para entenderlo
Promedio mensual de ingreso	\$4,500 - \$5,000
Opinión de la empresa	Negativa. Es como un trabajo de esclavitud, pasajero, no es su apuesta a futuro, no regresaría.

Opinión de la franquicia queretana	Un lugar lleno de injusticias en donde no existe la noción de lo humano, en términos de que lo único que les importa a los franquiciatarios es la cantidad de dinero que les generes, independientemente de tu estado de salud
Percepción del puesto	Negativa, la cantidad de dinero percibida en promedio al mes no le era suficiente para justificar el tiempo que le dedicaba al instituto. Para él, es un puesto esclavizante.
Percepción de mandos medios	Negativa, la gerente y su hermano son personas que no tienen humanidad, lo único que les importa es que les generes dinero.
Razón por la cual ingresó al instituto	Decide buscar empleo mientras estudiaba su licenciatura. Ingresó al instituto para trabajar un máximo de dos años y ganar algo de dinero. Ingresó al instituto por la posibilidad de ganar la cantidad de dinero que aparecía en el anuncio de periódico.
¿Tuviste contacto anteriormente con las ventas?	Si, negocio familiar del ramo textil.
¿Planea volver a dedicarse a su profesión?	Se dedica actualmente a ella
Manera de elegir su profesión	Por curiosidad sobre temas de finanzas que no comprendía
Características de personalidad	Extrovertido, facilidad de palabra, calculador y organizado
Situación personal	Actualmente tiene pareja, vive solo. Trabaja en una empresa dedicada al ramo del ahorro para el retiro.

Tabla 5.1 - Tabla de datos de Alexis. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

El contacto con Alexis se hizo de manera telefónica, debido a que su disponibilidad de tiempo es reducida, además de que ha cambiado su domicilio a otro estado del país desde que se hizo el contacto inicial. Al momento de hacer el

trabajo de campo, Alexis era estudiante de finanzas de la Escuela Bancaria y de Comercio. Es proveniente de Michoacán, se trasladó a Querétaro para estudiar y trabajar.

Los pagos de su colegiatura corren a cargo de su madre, siendo la única ayuda que recibía de ella, pues él mismo se hacía cargo de todos sus gastos personales, incluyendo la renta del lugar en donde tenía su domicilio. Alexis pertenece a la última contratación que la gerente llevó a cabo en el momento del trabajo de campo. Quedó a cargo de la supervisión de Jorge y duró aproximadamente seis meses en el puesto. Su ingreso en el Instituto ocasionó un cambio en la dinámica de trato para con él por parte de Sergio y Federico, ya que lo percibían como una persona incómoda y de trato difícil, además de que especulaban con su supuesta homosexualidad que los llevó a sentirse incómodos en su presencia y a mantener una postura a la defensiva en su presencia.

Alexis decide ingresar a trabajar en el Instituto para poder mantenerse mientras estudiaba lo que le restaba de la Licenciatura en Finanzas que estaba cursando en ese momento. Sin embargo, menciona que lo que realmente lo hizo entrar a trabajar en ese puesto fue la ambición, ya que en el anuncio del periódico afirmaba que los ingresos serían superiores a los \$16 mil pesos mensuales, cantidad que nunca llegó a ganar durante los seis meses en los que trabajó para el Instituto.

Respecto al puesto de trabajo, menciona que no es un puesto que le haya enorgullecido ni decepcionado, pues al no haberse proyectado trabajando durante mucho tiempo en el instituto, no llegó a desarrollar ese sentimiento de pertenencia que lo llevara a esforzarse por dar una buena cara de la empresa al consumidor.

En cuanto a la toma de decisión relacionada a su educación universitaria, es el resultado de la curiosidad por entender reportes financieros, proceso que culminó en un gusto adquirido por las finanzas, lo que permitió que continuara estudiando su carrera hasta finalizarla.

Por la costumbre de hacer proyecciones financieras, llegó a la conclusión de que el puesto de vendedor en el Instituto es un puesto en el que no se gana suficiente dinero, al contrario, en comparación con un trabajo promedio en el estado de Querétaro, no hay mucha diferencia en el salario e incluso es un trabajo esclavizante. Según sus palabras:

[...]no tienes muchas ventajas si lo comparas con un empleo formal, y si comparas el promedio de salario que ganas pues no hay una diferencia abismal para someterse a ellos, para someterse a doce horas de trabajo, para someterse a... Pues prácticamente a esclavitud realmente... (Alexis, 2017, Abril, entrevista telefónica)

La razón por la que abandona el puesto es debido a que no estuvo dispuesto a soportar las injusticias que llegó a vivir adentro del Instituto a cargo de las personas que lo manejan, además de las expectativas económicas no fueron alcanzadas en su caso, como lo relata textualmente;

[...] y las personas que dirigen ese lugar tampoco son... O sea no son humanas. Me acuerdo una vez por ejemplo que el gerente me dijo “oye” este... Le dije que estaba enfermo, ¿no? Y me dice “¿estás enfermo? Pues aquí hay un baño”. ¿Dónde queda el humanismo? ¿Dónde queda esa parte de, “está bien estás enfermo, vete a tu casa”? Al contrario, te dicen que eres huevón y que no quieres ganar dinero y que no eres ambicioso. ¿Por qué? Porque te están chingando para que les des más dinero, o sea no les importas tú les importa lo que les puedas dar. (ídem).

Finalmente, el tiempo de trabajo dentro del Instituto fue un período en el que percibió este entorno como precario en varios niveles, primero en el trato duro y hostil, recibido por parte de sus compañeros, seguido por el trato deshumanizado por parte del gerente comercial y, finalmente por los ingresos percibidos, que estuvieron muy por debajo de lo mencionado en el anuncio del periódico que consultó.

Un elemento importante a remarcar es que desde el inicio, no consideró que fuera a crecer dentro de la empresa pues no era su intención durar en el puesto más de dos años. Esto es relevante para la presente investigación, ya que el trabajar de vendedor comisionista en el Instituto formaba parte de una estrategia que apuntaba a una meta que no pasaba en ningún momento por hacer carrera dentro de la empresa, sino que era un peldaño más sobre el cual apoyarse para lograr obtener algo distinto.

Aunque pudiéramos considerar su estrategia de obtener un trabajo de manera temporal como una estrategia común para un estudiante de licenciatura con planes de dedicarse a ejercer su carrera, también resulta interesante mostrar una variante de la misma.

A continuación se presenta el caso de Rebeca, quien decide que su mejor curso de acción es tomar su trabajo y su carrera para combinarlas en un plan profesional y de vida unificados en una particular simbiosis.

Rebeca

REBECA - 20 AÑOS ESTUDIANTE DE DERECHO	
Trayectoria Laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistente de diseñadora de modas 2. Recepcionista dentro del Instituto 3. Comisionista en el Instituto
Formación Profesional	<p>Inicialmente ingresó a estudiar psicología pero no fue de su agrado.</p> <p>Se inscribe a estudiar derecho con la mirada puesta en especializarse en Derecho Mercantil.</p>
Elección de Carrera	Le permitirá desempeñarse de una mejor manera dentro de la empresa.
Promedio mensual de ingreso	\$8,500

Opinión de la empresa	Favorable ya que le puede permitir tener acceso a tener su independencia financiera además de escalar posiciones dentro de la misma empresa.
Opinión de la franquicia queretana	El lugar ofrece suficientes estímulos para superarse y mejorar continuamente. Se da cuenta que por ser mujer, la gerente la pone en desventaja y no la deja crecer.
Percepción del puesto	Positiva, existen muchas maneras en las cuales puede crecer dentro de la empresa hasta llegar a tener su propia franquicia, la constante capacitación y los retos la motivan.
Percepción de mandos medios	Negativa, se da cuenta que a pesar de ser mujer, la gerente la limita a ella y a las compañeras vendedoras para que no crezcan y no ganen más dinero.
Razón por la cual ingresó al instituto	Inicialmente comenzó como recepcionista en el instituto, más adelante y por necesidad de ganar más dinero hace el cambio al puesto de ventas. Afirma que le costó bastante trabajo conseguir empleo.
¿Tuvo contacto anteriormente con las ventas?	Si, en el negocio de su tía conoció el proceso de ganarse a un cliente y de negociar con ellos.
¿Planea volver a dedicarse a su profesión?	Si, dentro de la empresa actual
Manera de elegir su profesión	Probó en psicología y no fue lo suyo. El derecho lo piensa como habilidad útil dentro de la empresa actual
Características de personalidad	Extrovertida, facilidad de trato y palabra, precavida
Situación personal	Soltera y sin hijos, presenta fuertes problemas con su mamá. Vivía sola desde los 18 años pero tuvo que regresar a vivir con sus papás por “enfermedad” de su mamá

Tabla 5.2 - Tabla de datos de Rebeca. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Rebeca forma parte del equipo de trabajo de Jorge, el cual está conformado por dos mujeres y cuatro hombres. Ella se ofrece como única voluntaria para participar de las entrevistas realizadas por parte del investigador luego de que Jorge les comentara sobre la labor y la intención del estudio realizado. Rebeca inicia trabajando como recepcionista para el Instituto. Luego de poco tiempo en el puesto decide dar el salto al equipo de ventas, ya que en ese momento los ingresos que percibía no le eran suficientes. Aquí encontramos el primer punto interesante en el proceso de su toma de decisión, ya que por alguna razón asumía que en el área de ventas percibiría más dinero que lo que ganaba como sueldo fijo.

A sus 20 años de edad llevaba viviendo por su cuenta dos años. Las diferencias con su madre la llevaron a salirse de casa apenas tuvo la mayoría de edad. Durante ese tiempo ella era la encargada de solventarse absolutamente todos sus gastos, incluidos la renta, gastos comunes y de educación. Actualmente regresó a vivir con sus padres a regañadientes, pues afirma que su madre enfermó a causa de que no soportaba la idea de que ella estuviera lejos de su casa viviendo sola.

Al dar el gran paso de tener un sueldo fijo, para ganar dinero de acuerdo a sus ventas, descubre que le gusta la dinámica en general y comienza a desarrollar un plan para crecer dentro de la empresa.

Inicialmente ingresa a estudiar Psicología a la Universidad de Londres, para posteriormente abandonarla e ingresar a Derecho en la misma institución. El cambio de carrera lo hace porque aunque le gusta la Psicología, piensa que no es su campo. Por otro lado, el ingresar a estudiar Derecho obedece a un plan trazado con la intención de tener su propia franquicia del Instituto, además de querer especializarse en derecho mercantil al terminar su licenciatura, con la finalidad de desempeñarse mejor dentro de la empresa y de tener un mejor control legal cuando llegue el momento de adquirir su propia franquicia. Por otro lado, de momento es un plan que le parece sólido, aunque mantiene una mente abierta a lo

que pueda suceder. De momento no quiere presionar la situación y deja que las cosas fluyan.

Estoy en una disyuntiva en este momento, me gusta mi carrera, disfruto mucho el estar estudiando Derecho y me veo como futura abogada... Pero también me gusta estar aquí, me gusta muchísimo lo que hago aquí, también tengo planes a futuro de, ya sabes ¿no?, de una franquicia o quizás ser, no sé, G10. Entonces aún no defino realmente qué es lo mejor, que es lo que me conviene. (Rebeca, 2017, Abril, entrevista personal)

Al igual que Alexis, se da cuenta de que el trato por parte de los mandos medios es lo que llega a impedir el crecimiento individual de los vendedores, sin embargo, en su caso, percibe que la gerente Jessica hace todo lo que está en su poder para frenar el crecimiento de las comisionistas mujeres, poniéndolas en franca desventaja al lado de sus compañeros hombres. Lo anterior resulta revelador, pues la actitud de la gerente hacia los hombres es en todo momento hostil.

[...] a algunas personas las solicitan para que vayan a capacitarse a otros estados, a nosotras no nos dan la oportunidad. Recientemente hubo una capacitación en Vallarta. Fue en la convención, nos solicitaron a mí y a otra compañera y nuestra jefa pues dijo que no, que no estamos listas. Entonces ese tipo de cosas son como las que a veces me frenan un poco para saber si estoy bien en este Estado o si necesito como moverme de Estado para poder crecer dentro de la empresa. (ídem)

Queda claro entonces que la duda para ella no radica en seguir trabajando en la empresa o no, sino en los movimientos que necesite hacer dentro de la misma para poder crecer y poner su franquicia, aparte de pertenecer al G10, que es un grupo de franquiciatarios dedicados a prestar apoyo y recursos humanos así como capacitaciones in situ a aquellas franquicias que estén teniendo bajos resultados.

Por otro lado, al hacer el cambio de recepción a ventas, sus ingresos sí aumentaron efectivamente mes con mes, llegando a hacer entre \$7 mil y \$8 mil pesos. Lo anterior tomando en cuenta que es estudiante y que no está dentro del Instituto las doce horas que vendedores como Jorge o Federico si cumplen. El caso de Rebeca resulta interesante debido a que logra unificar la idea de una identidad profesional como abogada con aquella identidad laboral que se construye en el hacer diario como comisionista, eliminando de esta manera la línea entre ejercer su profesión y realizar una labor remunerada que no obedezca a su formación profesional, como son las ventas.

Finalmente, asegura sentirse a gusto en la empresa, a la que considera como un muy buen lugar para trabajar y crecer laboralmente, ya que le presenta constantes retos además de capacitación constante por un lado, y estar expuesta a las redes sociales que se crean entre los franquiciatarios del país, de los cuáles ya ha recibido dos ofertas de trabajo en sus Institutos, las mismas que está considerando aceptar en el caso de que el trato con los mandos medios de Querétaro no mejoren.

Hasta aquí, se han presentado dos breves análisis de dos casos diametralmente opuestos de vendedores que comparten características como ser estudiantes, tener menos de 25 años de edad y ser solteros sin más dependientes económicos de ellos.

A continuación se presentan brevemente los casos de los vendedores que tienen más tiempo en el Instituto y cuyas características que comparten (mayores de 35 años de edad, con hijos y profesionistas titulados) enriquecen las observaciones de esta investigación.

Federico

Federico - 36 AÑOS ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES

Tray

1. Negocio familiar y proveedor de insumos de computación

Historia Laboral	2. Empresa proveedora de tecnología en computación, aquí descubre que le gustan las ventas 3. Instituto, se enteró por el periódico
Formación Profesional	Ing. En Sistemas Computacionales
Elección de Carrera	Por darle gusto a sus padres que decían que estudiara eso.
Promedio mensual de ingreso	\$10,000
Opinión de la empresa	Favorable: le permite la posibilidad de independencia económica
Opinión de la franquicia queretana	El lugar es agradable para trabajar en general, sin embargo la gerente es percibida como un elemento negativo para el trabajo, lo que lo llevó a moverse a una franquicia de Celaya
Percepción del puesto	Positiva, permite tener una buena posibilidad de ganar bastante dinero como para que el tiempo invertido valga la pena.
Percepción de mandos medios	Negativa, encuentra en la gerente una figura de capataz y no de líder. Esta incomodidad lo lleva a buscar oportunidad en un instituto de la misma empresa en otro estado del país
Razón por la cual ingresó al instituto	Al descubrir en su antiguo empleo que le gustan las ventas, activamente buscó un puesto de vendedor. La posibilidad de ganar bastante dinero lo ha mantenido en el puesto hasta el momento.
¿Tuvo contacto anteriormente con las ventas?	Si, negocio familiar de venta y reparación de equipo de cómputo, insumos y accesorios
¿Planea volver a dedicarse a su profesión?	No, al haber estudiado su ingeniería para darle gusto a sus papás, no considera que le guste su profesión.
Manera de elegir su profesión	Por darle gusto a sus padres

Características de personalidad	Introvertido, amigable, facilidad de trato
Situación personal	Separado de la pareja con la que tiene una hija. Se desconoce si contribuye económicamente a su hija y si tiene contacto con ella.

Tabla 5.3 - Tabla de datos de Federico. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Federico es el más joven de los vendedores con más antigüedad en el Instituto. Estudió ingeniería para complacer a sus papás, sin embargo nunca llegó a gustarle realmente lo que estudió. Tuvo un trabajo de ayudante general en una tienda de insumos para computadoras. Debido a que las encargadas de ventas realmente no conocían los productos que ofrecían a los clientes, Federico llegó a recomendar y asesorar directamente a los clientes acerca de los productos en venta, lo que lo llevó a descubrir que el trato directo y las ventas tenían algo de atractivo para él. De la misma manera, la entrevista fue llevada a cabo vía telefónica, ya que ha cambiado su lugar de trabajo a Celaya y todos los días se traslada desde Querétaro a muy temprana hora de la mañana y regresa por la noche.

Su cambio de franquicia obedece a la misma razón que está considerando Rebeca y esta es que se da cuenta que mientras Jessica esté a cargo de la gerencia de las franquicias de Querétaro, el crecimiento dentro de la empresa va a ser imposible, mencionando incluso que le dijo que mientras ella esté en el puesto, haría lo posible para que él no creciera.

Al regreso de la convención en Vallarta, llevada a cabo en el mes de Marzo del 2017 y después de ver cómo otros compañeros que tienen menos tiempo trabajando dentro de la empresa (incluso menos de un año) fueron ascendidos de puesto fue que decidió dar el paso de cambio de franquicia. Tal decisión la toma haciendo uso de las redes sociales que se generan dentro de la misma, pues al tener buenas relaciones y contacto con la dueña de la franquicia

de Celaya le pide el ingreso como vendedor, recibiendo una respuesta favorable además de recibirlo como supervisor, es decir, subiéndole de puesto automáticamente para que llegue a armar su equipo de trabajo.

Federico tiene una hija de aproximadamente 7 años de edad, es divorciado y recibe ayuda por parte de sus padres, quienes le permiten vivir en su casa sin pagarles renta, ayudándoles únicamente con los gastos comunes del hogar y haciéndose cargo de sus gastos personales.

Es el vendedor que menos dinero gana de la plantilla de vendedores “estrella”, llegando sus ingresos mensuales a un promedio de \$10 mil pesos. Al dejar el empleo en la tienda de insumos para computadoras decide buscar un trabajo de ventas; en el periódico encuentra el anuncio del Instituto y decide ingresar a trabajar en éste.

Es posible afirmar que el ascenso económico de la franquicia Queretana va de la mano con el ingreso de cuatro vendedores específicos: Jorge, Sergio, Marcos y Federico. Según éste último, la franquicia Queretana nunca se había distinguido por nada en particular a lo largo de por lo menos 20 años de existencia en el Estado de Querétaro.

En algún momento del año 2013, se suman dos inversionistas privados a inyectar recursos a la franquicia, posibilitando el cambio de sede a la Av. Constituyentes, en donde tendría más visibilidad y por lo tanto, más posibilidades de ventas. Además de permitir la apertura del instituto en Juriquilla. Aparte de los inversionistas, la fuerza de ventas en aquel momento tuvo el ingreso de los vendedores antes mencionados, que se incorporaron a los vendedores que trabajaban en aquel momento con la franquicia (por lo menos uno de esos vendedores es actualmente un franquiciatario).

Según Federico, el éxito que lograron alcanzar como franquicia coincidió con dos fenómenos en específico: la inyección de capital por parte de dos socios que sumaron esfuerzos con la franquiciataria Queretana y con el ingreso de cuatro vendedores que no tenían una situación familiar estable, lo que le permitió a la

franquicia tener turnos de doce horas sin que existieran mayores complicaciones por parte de los vendedores, quienes motivados por las expectativas de crecimiento no tuvieron ningún inconveniente en cubrir esos horarios cada uno.

Es con la incorporación de Jessica (hija de la dueña de la franquicia Queretana) a principios 2015 que las cosas comenzaron a decaer para Federico, encontrándose con cada vez más recortes de bonos y más exigencias de producción que la gerente fue diluyendo de manera agresiva. Antes de la llegada de Jessica el gerente comercial (hermano de ésta) mantenía un ritmo constante de bonificaciones y premios para los vendedores. Aparentemente con estos agregados económicos era suficiente para hacer más dinero a final de mes. Al notar que compañeros de otras franquicias más inexpertos que él fueron ascendidos y que ninguno de los vendedores queretanos obtuvieron un ascenso, decide enfrentar a la gerente, obteniendo como respuesta la anteriormente expuesta en este apartado.

Finalmente, Federico está convencido de que la empresa de Inglés es una buena empresa en donde trabajar, con la posibilidad de ganar mucho dinero y tener tu propia franquicia, sin embargo considera que eso solamente es alcanzable si se tiene a un buen líder a cargo del área comercial, de lo contrario, solamente se obtienen frustraciones y enojos.

Jorge

Jorge - 43 AÑOS LIC. EN TURISMO EN HOTELERIA	
Trayectoria Laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ramo turístico en Cancún 2. En el instituto desde hace 4 años. Se entera por el periódico
Formación Profesional	Lic. En Turismo en Hotelería

Elección de Carrera	Por moda, era una de las dos carreras más buscadas por su grupo de amigos.
Promedio mensual de ingreso	\$22,000
Opinión de la empresa	Favorable; percibe a la empresa como una familia además de la posibilidad de tener su propia franquicia
Opinión de la franquicia queretana	Se reserva los comentarios, sin embargo, está buscando abrir su propia franquicia este año.
Percpción del puesto	Positiva, le permite estar aprendiendo constantemente nuevas maneras de crecer y de vender. El dinamismo que requiere el puesto encaja con su forma de ser
Percpción de mandos medios	Se reserva sus comentarios, tiene la filosofía de dejar que sean los resultados propios los que hablen por él.
Razón por la cual ingresó al instituto	Su mamá y su hermana vivían aquí en Querétaro, le dijeron que se viniera a vivir aquí en lugar de estar solo. Se decide quedar en el puesto por demostrarse a sí mismo que si iba a tener éxito en ese ramo
¿Tuviste contacto anteriormente con las ventas?	No de manera formal, asegura que vendía figuras de acción de Star Wars en la escuela cuando era niño
¿Planea volver a dedicarse a su profesión?	No, considera que se siente satisfecho con los logros acumulados a lo largo de la carrera en hotelería. Su meta ahora es tener su propia franquicia
Manera de elegir su profesión	Era lo que estaba de moda con sus amigos
Características de personalidad	Extrovertido, organizado, disciplinado, amigable, facilidad de trato y de palabra
Situación personal	Divorciado con un hijo. Lo ve dos veces al año, contribuye económicamente al sustento de su hijo. Actualmente tiene pareja con quien se ha mudado recientemente

Tabla 5.4 - Tabla de datos de Jorge. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Jorge es el vendedor estrella de la franquicia Queretana. Estudió la Licenciatura en Turismo y Hotelería en la Universidad Hispano-Mexicana en la Ciudad de México. La razón por la que escoge su carrera es debido a que era la carrera que estaba de moda entre su círculo de amigos, además de que desde siempre ha tenido gusto por conocer lugares nuevos y viajar.

Antes de llegar al Instituto, Jorge llegó a desarrollarse en su profesión, llegando a ser asistente privado de huéspedes V.I.P en el hotel 5 diamantes Fairmont, en Cancún. Luego del huracán Wilma, al ser afectada la zona turística de Cancún, Jorge decide buscar suerte en otro giro, esta vez como fotógrafo de viajes para revistas como National Geographic en México. En un lapso de dos años, habiendo recorrido toda la república decide una vez más cambiar de giro, entrando a trabajar en un restaurante Queretano como capitán.

Finalmente decide cambiar de nuevo de giro y rechaza una oferta de Liverpool como jefe de piso con un sueldo de \$14 mil pesos mensuales por el puesto de comisionista en el Instituto, sin sueldo base o cualquier prestación. Asegura que los dos primeros meses fueron muy duros, pues no ganaba nada de dinero y la presión por parte de la familia para que cambiara de trabajo era constante. Finalmente consiguió hacer ventas y tomar gusto por lo que estaba realizando.

Es el único de los vendedores originales que queda en el estado de Querétaro trabajando para la franquicia local, sin embargo, tiene planeado poner su propia franquicia en algún punto del 2017 luego de cuatro años de estar trabajando como comisionista. Actualmente obtiene ingresos combinados por sus comisiones y los bonos por las ventas de su equipo superiores a los \$20 mil pesos mensuales.

Afirma que no regresaría a trabajar al rubro del turismo, pues siente que todo lo que pudo hacer en el ramo ya lo hizo, se quedó satisfecho con sus logros y los peldaños escalados mientras se dedicó a este.

Por parte de los mandos medios no realizó ningún comentario, pues cree que es mejor mantenerse callado y lograr las cosas a estar quejándose y no lograr nada. De la misma manera, parece satisfecho con su elección laboral actual, a tal grado de referirse a sí mismo como un futuro empresario y ya no como un asesor educativo, que es el eufemismo utilizado para referirse a los vendedores dentro de la franquicia.

Para finalizar, parece estar muy consciente de su realidad profesional y laboral, asegurando que si a estas alturas de la vida decide abandonar lo que ha construido dentro de la empresa para buscar suerte en otro lugar, “se muere”.

Pedro

Pedro - 39 AÑOS ING. QUIMICO INDUSTRIAL	
Trayectoria Laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Industria química en Veracruz 2. Liverpool 3. Vendedor en el Instituto
Formación Profesional	Ing. Químico Industrial
Elección de Carrera	Lo estudia para ayudar en el negocio que su padre tenía cuando él estudiaba. Él no quería estudiar, sino incorporarse al mercado laboral de inmediato.
Promedio mensual de ingreso	\$9,000
Opinión de la empresa	Favorable; le ofrece la posibilidad de ganar mucho dinero en comparación de su empleo anterior

Opinión de la franquicia queretana	Lugar adecuado para trabajar, lo considera como un muy buen trabajo, sin embargo, la gerente fue la razón por la que decidió salirse del lugar. Actualmente está considerando regresar a trabajar pero en otro estado del país
Percepción del puesto	Positiva, el puesto le permite tener la posibilidad de ganar buen dinero y ahorrar para su propio negocio.
Percepción de mandos medios	Negativa, considera a la gerente como una persona que tiene muchos problemas personales y trata a los trabajadores como si le debieran algo a ella. Esta fue la razón por la que decidió abandonar el empleo
Razón por la cual ingresó al instituto	La empresa en donde trabajaba en Veracruz fue víctima de intento de extorsión por parte del crimen organizado. El dueño decide cerrar operaciones y éste informante decide venir a Querétaro donde tenía familia a probar suerte. Al no gustarle su puesto en Liverpool, decide probar suerte en el instituto debido a la cantidad de dinero que ofrecían en su anuncio de periódico
¿Tuviste contacto anteriormente con las ventas?	Si - Negocio familiar de venta de químicos para la industria
¿Planea volver a dedicarse a su profesión?	No, al haber estudiado su carrera para apoyar en el negocio familiar considera que le va mejor en ventas.
Manera de elegir su profesión	Para darle gusto a su papá que tenía negocio de químicos para la industria
Características de personalidad	Extrovertido, facilidad de trato
Situación personal	Sin pareja ni hijos. Actualmente tiene una pareja que es ama de casa y vende productos por catálogo

Tabla 5.5 - Tabla de datos de Pedro. Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

Pedro estudió su carrera por apoyar a su padre, que en ese momento tenía un negocio de materiales químicos para la industria. Lo que realmente quería

era incorporarse al mundo laboral en lugar de estudiar una carrera. Para cuando hubo terminado sus estudios, el negocio de su padre ya no existía y decidió trabajar en la industria.

Es Ingeniero Químico Industrial proveniente de Veracruz; se traslada a Querétaro luego de que la empresa en donde estuvo trabajando por ocho años fue víctima de las amenazas del crimen organizado, razón por la cual cierra sus operaciones y liquida a sus empleados para no poner en riesgo sus vidas. Al ser arrojado abruptamente al desempleo luego de 13 años de ejercer su carrera, no tiene idea de cómo es el proceso de búsqueda de trabajo. Se muda a Querétaro porque acá tiene familia, por lo que decide probar suerte.

Inicialmente consigue empleo en el Palacio de Hierro en Plaza Antea, pero además de tener un sueldo que no le era suficiente, el puesto de trabajo no le gustaba en absoluto, llegando a perder peso a causa del estrés que le generaba. Decide ingresar a la contratación que el Instituto hizo en el mes de Febrero de 2015 y es uno de los dos nuevos vendedores que deciden quedarse a trabajar de un total de 25 candidatos que acudieron a los primeros días de capacitación.

El trabajo de comisionista es un trabajo que realmente disfrutó, pues le permitía hacer varias cosas en los tiempos muertos que comúnmente se tienen adentro del Instituto, además de que sus ingresos superaban los \$9 mil pesos mensuales. Asegura que en Veracruz el ingreso de las personas es menor a eso, por lo que se le hizo atractivo, a pesar de no ganar mes con mes los \$18 mil pesos que prometía el anuncio de periódico por el cuál se acercó al Instituto. Pedro permaneció un año trabajando como comisionista. Luego de ese tiempo también se vio forzado a abandonar el puesto debido a las constantes injusticias que percibía por parte de Jessica, la gerente. La mayor de estas fue el recorte absoluto de un tipo de bono específico, que le daría a ganar a Pedro alrededor de \$40 mil pesos en el mes de enero del 2016, en caso de haber permanecido activo dicho bono. La justificación de la gerente fue que el bono iba a ser cambiado por el viaje a la convención de Cancún, que les saldría gratis a los vendedores.

Sin embargo, para ser acreedores a ese viaje debían cubrir una cuota específica de inscripciones en las semanas siguientes. A los pocos días de haber anunciado el intercambio del bono en efectivo ante la posibilidad de viajar a la convención de Cancún sin costo, la gerente se presenta al instituto a bordo de una camioneta tipo Suburban del año, totalmente equipada. Este fue un duro golpe para todos los vendedores, según asegura Pedro, pues pensaron que les quitaron los bonos y los utilizaron para gastarlo en un capricho personal de la gerente. Ello desmoralizó incluso a los vendedores que más tiempo llevaban trabajando en el Instituto, sin embargo solamente Pedro fue el que decidió abandonar el trabajo.

Actualmente Pedro está trabajando en una empresa familiar de producción y comercialización de café, trabajo del cual también está agotado. Está gestionando su reingreso al área de ventas del Instituto pero esta vez en la franquicia de Celaya, utilizando como contacto de ingreso a Federico.

Análisis resumido de las entrevistas

A partir de los datos obtenidos de primera mano destacan varios aspectos para analizar. El primero de ellos es que las decisiones de plan de vida y carrera en la mayoría de los vendedores no obedece a una proyección económica o al prestigio obtenido a partir del título ostentado, más bien obedecen a condiciones espontáneas y pragmáticas en su momento, para resolver una necesidad económica. Esto ayuda a comprender el por qué pareciera que no se sienten frustrados al estar trabajando como vendedores y no en el ramo de su educación.

En el caso de Rebeca, logra hacer un híbrido entre identidad profesional e identidad laboral, pues al proyectarse como abogada especializada en derecho mercantil lo hace dentro del marco de la empresa, utilizando sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño dentro de la misma, además de tener más claro el camino cuando tenga su propia franquicia.

La totalidad de los informantes entrevistados consideran a los mandos medios como la causa de todas las desventajas laborales y económicas que los

afectan ya que al tratarse de los hijos de la franquiciataria, se encuentran con un doble muro que es muy difícil franquear.

El primero de estos muros es el de escalar puestos dentro de la empresa. En un contexto normal, los puestos gerenciales están disponibles para aquellos vendedores que hayan probado sus habilidades de ventas y son ascendidos como resultado de sus habilidades, con tener cierta disciplina de trabajo para eventualmente acceder al puesto al alcance de la mano.

En el caso de la franquicia Queretana, el puesto de gerente comercial le fue otorgado al hijo de la franquiciataria, sin haber pasado por todos los filtros que un vendedor cualquiera debe pasar. Lo anterior se constata en las capacidades de ventas del gerente, inferiores a aquellas desplegadas por vendedores como Jorge, Pedro o incluso Rebeca. En el caso de Jessica, al haber sido nombrada gerente divisional por parte del dueño de la marca a nivel nacional, y ante la posibilidad de ser despedida por su socia capitalista de Celaya por motivos personales, ajenos a cualquier relación comercial y profesional, se ve obligada a sustituir a su hermano como gerente. De nuevo, la sucesión de puestos no se cumple como normalmente se haría, sino que obedece a relaciones de parentesco con la franquiciataria de Querétaro.

Lo anterior representa el muro más difícil de franquear para cualquier vendedor con experiencia o de nuevo ingreso que quiera subir de puesto dentro de la empresa, pues a menos que la dueña de la franquicia Queretana decida despedir a sus hijos de los puestos que ostentan, no hay ninguna posibilidad de que nadie más los ocupe. Por lo tanto, las estrategias a desplegar por parte de los vendedores para poder ascender en la empresa y tener acceso a mejores sueldos y posibilidades en este tipo de actividad son dos: cambiarse de franquicia a otro estado del país o buscar inversionistas para abrir su propia franquicia.

La primera estrategia es la más fácil, pues al tener contacto con otros vendedores y dueños de franquicias en las convenciones, se crean redes de ayuda que pueden beneficiar a cualquiera de las partes en algún momento. La segunda sin embargo, requiere de un gran conocimiento del funcionamiento

interno de la empresa, además de una fuerte inversión económica que está por encima del millón de pesos.

Por otro lado, resulta interesante cómo es que la dinámica desplegada por la empresa como un todo resulta atractiva para los vendedores, pues al estar en contacto en las convenciones con franquiciatarios que anteriormente fueron vendedores como ellos y que en algún momento dieron el salto, hace que sea una meta alcanzable para los vendedores de nuevo ingreso.

Además, la ausencia de percepciones negativas respecto a la falta de salario, seguro social, vacaciones pagadas o apoyos económicos de algún tipo resulta llamativa, pues aunque el entorno en el que se desarrollan se puede considerar como precarizado, lo toman como un reto más que van de la mano con el trabajo de vendedor. Los únicos momentos en los que se sienten agraviados es cuando les modifican los esquemas de bonificaciones por algo distinto o de menor calidad para ellos por un lado y la mala gestión e injusticias percibidas y provenientes de los gerentes por un lado y de la indiferencia ante estas actitudes por parte de la franquiciataria, que al final es la madre de ambos gerentes y de la administradora de la franquicia Queretana.

Conclusiones

Este trabajo de investigación muestra cómo en un entorno laboral caracterizado por ausencia de prestaciones sociales, salario suficiente y digno, entre otras características que no dan certeza laboral, los trabajadores resuelven parte de sus necesidades de ingresos a través de estrategias o reacomodos al interior de la empresa, cuya organización se caracteriza por una dinámica laboral en la que pesan más las relaciones familiares que las capacidades y aptitudes de los vendedores comisionistas al momento de tratar de ascender dentro de la estructura de la empresa.

Acerca de los trabajadores y su lógica en la permanencia y búsqueda de ascenso en el empleo, se observa la relevancia de las redes sociales como una forma de apoyarse entre sí, lo cual parece contribuir en la ausencia de una

percepción negativa ante la carencia de prestaciones sociales y de un salario base.

A partir de los datos obtenidos, destacan varios aspectos para analizar. El primero es en relación con las decisiones de plan de vida y carrera en la mayoría de los vendedores, que no obedece a una proyección económica o al prestigio a partir del título académico obtenido, sino que se debe a condiciones que en su momento han requerido la toma de decisiones pragmáticas y a veces circunstanciales para resolver una necesidad económica. Esto ayuda a comprender por qué pareciera que no se sienten frustrados al estar trabajando como vendedores y no en el ramo afín a su perfil educativo.

Cada vendedor sigue una lógica de carácter personal en su desempeño al interior de la empresa, como el caso de Rebeca, que se puede ver como un híbrido entre identidad profesional e identidad laboral, pues al proyectarse como abogada especializada en derecho mercantil, lo hace dentro del marco de la empresa, utilizando sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño dentro de la misma, además de tener más claro el camino cuando tenga su propia franquicia, a la cual aspira.

En cuanto a la estructura interna del instituto, la totalidad de los informantes entrevistados consideran a los mandos medios como la causa de todas las desventajas laborales y económicas que los afectan, ya que al tratarse de los hijos de la franquiciataria, se encuentran con un doble muro que es muy difícil sortear. En un contexto normal, los puestos gerenciales están disponibles para aquellos vendedores que hayan probado sus habilidades de ventas y son ascendidos como resultado de éstas, con tener cierta disciplina de trabajo para eventualmente acceder al puesto inmediato superior.

En el caso de la franquicia Queretana, el puesto de gerente comercial le fue otorgado al hijo de la franquiciataria, sin haber pasado por los filtros que un vendedor común debe pasar. Sus capacidades de ventas como gerente son inferiores a aquellas desplegadas por vendedores como Jorge, Pedro o incluso Rebeca.

En el caso de Jessica, al haber sido designada gerente divisional por parte del dueño de la marca a nivel nacional, y ante la posibilidad de ser despedida por su socia capitalista de Celaya por motivos ajenos a cualquier relación comercial y profesional, la alternativa fue sustituir a su hermano como gerente. De nuevo, la sucesión de puestos no se cumple como normalmente se haría, sino que obedece a relaciones de parentesco con la franquiciataria de Querétaro.

Lo anterior representa el muro más difícil de franquear para cualquier vendedor con experiencia o de nuevo ingreso que quiera subir de puesto dentro de la empresa, pues a menos que la dueña de la franquicia Queretana decida despedir a sus hijos de los puestos, no hay ninguna posibilidad de que alguien más los ocupe. En este contexto, las opciones por parte de los vendedores para ascender en la empresa y tener acceso a mejores sueldos y posibilidades en esta actividad son, ya sea cambiarse de franquicia a otro estado del país, o buscar inversionistas para abrir su propia franquicia.

La primera estrategia es la más viable pues al tener contacto con otros vendedores y dueños de franquicias en las convenciones, se crean redes de ayuda que pueden beneficiar a cualquiera de las partes en algún momento. La segunda vía requiere de un gran conocimiento del funcionamiento interno de la empresa, además de una fuerte inversión económica que está por encima del millón de pesos.

Por otro lado, es interesante analizar cómo es que la dinámica generada por la empresa vista como un todo, resulta atractiva para los vendedores, pues al estar en contacto en las convenciones con franquiciatarios que anteriormente fueron vendedores como ellos y que en algún momento dieron el salto, hace que sea una meta alcanzable para los vendedores de nuevo ingreso.

Además, llama la atención la ausencia de percepciones negativas respecto a la falta de salario base, seguro social, vacaciones pagadas o apoyos económicos de algún tipo, pues aunque el entorno laboral se puede considerar como precarizado, lo toman como un reto más que se asocia con la figura del trabajo de vendedor. Los únicos momentos en los que se sienten frustrados y

agraviados es cuando se modifican los esquemas de bonificaciones por algo distinto o de menor calidad al ofrecido con antelación por un lado, y la mala gestión e injusticias percibidas y provenientes de los gerentes, además de la indiferencia ante estas actitudes por parte de la franquiciataria, que es la madre de ambos gerentes y de la administradora de la franquicia Queretana.

De manera general, se observa que las empresas con este tipo de prestaciones bajas o nulas, demandan flexibilidad por parte del trabajador en un clima laboral altamente competitivo, en condiciones consideradas como precarias y en donde la mayor parte de requerimientos materiales corren por parte del trabajador, (gasolina, seguro, alimentos, etc.). La empresa tiene pocas responsabilidades con el trabajador más allá del pago de porcentaje sobre las ventas obtenidas, sin embargo este tipo de empresas sí son una alternativa de empleo con posibilidades de generar ingresos que están por encima del salario mínimo y que en ocasiones llegan a ser mejor remunerados que otro tipo de empleos considerados como clásicos o de alto valor, en donde la formación profesional está de acuerdo con el trabajo desempeñado.

Estamos hablando de una cultura laboral generalizada y con identidad compartida, en donde los vendedores que tienen éxito son aquellos que van más allá de lo establecido, al salir de su zona de confort y desarrollando estrategias de diversa índole para la captación de clientes y cierre de ventas.

Este tipo de empresas tienen como fundamento el de maximizar las ganancias, por lo que el nombre del juego es “hacer dinero” y estas estructuras funcionan a partir de este fin, lo anterior se ve reflejado en que la meta última de todos los que ingresan a estas estructuras sea la posibilidad de que puedan tener independencia financiera y para el caso estudiado, obtener su propia franquicia.

Como parte de la lógica económica empresarial, el dueño de la marca se constituye él mismo como proveedor de todos los insumos didácticos de todas las franquicias a nivel nacional y que posee una plataforma digital que apoya el aprendizaje y de la cual también se obtienen ganancias.

Los franquiciatarios desarrollan además estrategias utilizando como apoyo la misma estructura de la empresa para ellos mismos hacer más dinero, como nepotismo, redes familiares, etc., la estructura está pensada para generar ganancias y no para el beneficio social de los trabajadores, el mayor incentivo para los vendedores es el de la posibilidad de poner su propia franquicia.

Por otra parte, como lo señalan Schwegker y Good, el clima ético y profesional de la empresa se ve reflejado en la forma en que los vendedores piensan en su relación con los clientes, ya que al creer que les solucionan problemas, obtienen una ganancia emocional que les posibilita significar su trabajo de otra manera que llega a complementar al intercambio económico que tienen con la empresa o con los clientes.

Sin embargo, lo anterior tiene un doble sentido; el de los clientes vistos como enemigo a derrotar para poder acceder a su dinero; y el cliente visto como un agente en búsqueda de soluciones adecuadas a problemas diversos, en este caso, el vendedor actúa como un consultor que ofrece la solución al cliente de manera inmediata.

Así mismo, en este estudio se pudo observar que la construcción de identidad laboral se sobrepone a la identidad profesional. En algunos casos esta última se integra como accesorio secundario para el desempeño del trabajo o se construye en torno a las necesidades que surgen dentro del espacio de trabajo. En el caso de rebecca ella no se asume como abogada, sino como franquiciataria.

Por tanto, en este contexto, la identidad laboral es el eje sobre el cual se construye y desarrolla la identidad profesional, en cierta medida es como un contrasentido en tanto que lo común es que la identidad profesional determine la integración del individuo a un campo laboral afín.

Finalmente, se encontró que en estas formas de trabajo en donde no existe una delimitación temporal y geoespacial de las actividades productivas y recreativas, la identidad laboral permea a la vida cotidiana, manifestándose de diversas maneras, tales como portar el logo de la empresa en varias de sus

actividades no laborales, con la intención de captar clientes o integrando el discurso de ventas en contextos diversos de la vida privada, por ejemplo reuniones familiares sacando a colación los discursos de ventas que utilizan con sus clientes.

Finalmente, destacamos la relevancia de las estrategias que instrumentan los participantes de este estudio para hacer frente a las condiciones laborales adversas en que se desempeñan, como se ha descrito. Hallamos una cultura particular que comparten este tipo de trabajadores con otros individuos que laboran en empresas con estructuras similares a la estudiada, caracterizada por la incertidumbre en la percepción de un ingreso fijo, -aunque con expectativas acerca de un salario altamente remunerado-, la flexibilidad, la demanda de un aprendizaje constante, el abandonar su zona de confort para hacerle un espacio a las ventas, la constante competencia con sus pares, etcétera. Todo vendedor que se asume como tal, llega a visualizar esta ocupación como una profesión, dadas las exigencias y riesgos impuestos por esta actividad.

Así mismo, esperamos que el resultado de esta investigación aporte datos que sean de utilidad para comprar con problemáticas similares en otros rubros en los que prevalece el acceso al empleo precario, y en donde la gente parece tener una oportunidad real de crecimiento económico, profesional y personal. Estos espacios laborales suelen estar permeados por prácticas culturales y organizacionales que determinan en parte el actuar de cada uno de los sujetos que participan de esta organización y sus formas de operar y acceder a un mercado laboral específico.

Bibliografía

1. Belsuazarr, H. O. 2015. *Hiram Abif En Blanco Y Negro*. Lima, Perú: Tres Puntos Editores.
2. Berger, Peter, and Thomas Luckmann. [1968] 2003. *La Construcción Social de La Realidad. Introducción, El Problema de La Sociología Del Conocimiento, P. 11-33 Y Capítulo 1 Los Fundamentos Del Conocimiento En La Vida Cotidiana, P. 34-63*. Argentina: Amorrortu.
3. Camus, Albert. 2006. *El Mito de Sísifo, Trad. de E. Madrid: Alianza Editorial*.
4. Castells, Manuel. 2000. "Toward a Sociology of the Network Society." *Contemporary Sociology* 29 (5): 663–99.
5. Cooley, Charles Horton. 1998. *On Self and Social Organization*. UNIV OF CHICAGO PR.
http://www.ebook.de/de/product/3638416/charles_horton_cooley_on_self_and_social_organization.html.
6. Coromines, Joan. 1973. *Breve Diccionario Etimológico de La Lengua Castellana*. Biblioteca Románica Hispánica : 5, Diccionarios ; [2]. Madrid: Gredos.
7. Creswell, John W., and John W. Creswell. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
8. Darton, Robert. 1994. "La Gran Matanza de Gatos Y Otros Episodios En La Historia de La Cultura Francesa.[Reseña]." *Sociedad, No. 1 (1992), P. 199-203*.
9. De la Garza, Enrique. 2000. "Introducción. El Papel Del Concepto de Trabajo En La Teoría Social Del Siglo Xx." Edited by FCE

- COLMEX/FLACSO. *Tratado Latinoamericano de Sociología Del Trabajo*. México, 15–35.
- 10.———. 2005. “Antiguas Y Nuevas Formas de Subcontratación.” *FESMEX Relaciones Triangulares de Trabajo, Fin de La Estabilidad Laboral*.
11. De Oliveira, Orlandina. 2006. “Jóvenes Y Precariedad Laboral En México.” *Papeles de Población* 12 (49). Universidad Autónoma del Estado de México, Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población: 37–73.
12. Dey, Ian. 2005. *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. Routledge.
<http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780203412497>.
13. European Commission, and Directorate General for Research. 2005. *Precarious Employment in Europe: A Comparative Study of Labour Market Related Risks in Flexible Economies : ESOPE : Final Report*. Luxembourg: EUR-OP.
14. Friedman, Jonathan. 2001. *Identidad Cultural Y Proceso Global*. Buenos Aires: Amorrortu.
15. Gaete, Ricardo. 2014. “Reflexiones Sobre Las Bases Y Procedimientos de La Teoría Fundamentada.” *Ciencia, Docencia Y Tecnología* XXV: 149–72.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14531006006>.
16. Giménez, Gilberto. 2012. “El Problema de La Generalización En Los Estudios de Caso.” *Cultura Y Representaciones Sociales* 7 (13). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales: 40–62.
17. González, Juan José Zacarés, and Lucía Llinares Insa. 2006. “Experiencias Positivas, Identidad Personal Y Significado Del Trabajo Como Elementos de

Optimización Del Desarrollo de Los Jóvenes. Lecciones Aprendidas Para Los Futuros Programas de Cualificación Profesional Inicial.” *La Cualificación Profesional Básica* 341: 123–47.

18. Graves, Robert, and Esther Gómez Parro. 2011. *Los Mitos Griegos*. Madrid: Alianza.
19. Guadarrama Olivera, Rocío, Alfredo Hualde Alfaro, and Silvia López Estrada. 2012. “Precariedad Laboral Y Heterogeneidad Ocupacional: Una Propuesta Teórico-Metodológica.” *Revista Mexicana de Sociología* 74 (2). Instituto de Investigaciones Sociales: 213–43.
20. Harris, Marvin, and Horacio González Trejo. 1978. *Caníbales Y Reyes: Los orígenes de Las Culturas*. Barcelona: Argos Vergara.
21. Heidegger, Martin, Rivera C, and Jorge Eduardo. 2003. *Ser Y Tiempo*. Madrid; España: Trotta.
22. Jarne Esparcia, Adolfo, Antoni Talarn, and Álvaro Aliaga. 2015. *Manual de Psicopatología Clínica*. Barcelona: Herder.
23. Kantor, Jodi, and David Streitfeld. 2015. “Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace.” *The New York Times* 15.
24. Lacan, Jacques. 2009. “El Estadio Del Espejo Como Formador de La Función Del Yo [Je] Tal Como Se Nos Revela En La Experiencia Psicoanalítica.” *Lacan, Escritos, México DF: Siglo XXI*. Siglo XXI.
25. Malinowski, Bronislaw. 2001. *Los Argonautas Del Pacífico Occidental: Comercio Y Aventura Entre Los Indígenas de La Nueva Guinea Melanésica*. Barcelona: Península.
26. Marx, Karl. 1968. *Trabajo Asalariado Y Capital*. Barcelona: Debarris Editorial.

27. Mentz, Brígida von. 2000. *Identidades, Estado Nacional Y Globalidad: México, Siglos XIX Y XX*. 1. ed. Historias CIESAS. Tlalpan, D.F: CIESAS.
28. Moruno, Jorge. 2015. *La Fábrica Del Emprendedor: Trabajo Y Política En La Empresa-Mundo*. Ediciones Akal.
29. Nussey, Stephen S., and Saffron A. Whitehead. 2001. *Endocrinology: An Integrated Approach*. Oxford: Bios Scientific Publ.
30. Ovejero, Anastasio. 2014. *Los Perdedores Del Nuevo Capitalismo: Devastación Del Mundo Del Trabajo*. Madrid: Biblioteca Nueva.
31. Parra Paz, Eric de la, and María del Carmen Madero Vega. 2003. *Estrategias de Ventas Y Negociación Con Técnicas de Programación Neurolingüística (PNL) Y Tecnología Colinde*. México, D.F.: Panorama.
32. Penalva, Clemente, Antonio Alaminos, Francisco José Francés García, and Óscar Antonio Santacreu Fernández. 2015. *La Investigación Cualitativa: Técnicas de Investigación Y Análisis Con Atlas.ti*. Cuenca: PYDLOs Ediciones.
33. Piketty, Thomas. 2015. *La Economía de Las Desigualdades: Cómo Implementar Una Redistribución Justa Y Eficaz de La Riqueza*. Barcelona: Anagrama.
34. Pruden, Henry O., William H. Cunningham, and Wilke D. English. 1972. "Nonfinancial Incentives for Salesmen." *Journal of Marketing* 36 (4). JSTOR: 55. doi:[10.2307/1250428](https://doi.org/10.2307/1250428).
35. Ruvalcaba-Coyaso, Javier, Isaac Uribe Alvarado, and Raúl Gutiérrez García. 2011. "Identidad E Identidad Profesional: Acercamiento Conceptual E Investigación Contemporánea." *CES Psicología* 4 (2). Universidad CES: 82–102.

36. Saussure, Ferdinand de, Charles Bally, Albert Sechehaye, and Albert Riedlinger. 2002. *Curso de Lingüística General*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Losada.
37. Schwartz, Barry. 2015. "Rethinking Work." *The New York Times*.
<http://www.nytimes.com/2015/08/30/opinion/sunday/rethinking-work.html>.
38. Schwepker, Charles H., and David J. Good. 2007. "Sales Management's Influence on Employment and Training in Developing an Ethical Sales Force." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27 (4). Informa UK Limited: 325–39. doi:[10.2753/pss0885-3134270404](https://doi.org/10.2753/pss0885-3134270404).
39. Stets, Jan E., and Peter J. Burke. 2003. "A Sociological Approach to Self and Identity." In *Handbook of Self and Identity*, edited by Mark R. Leary and June Price Tangney, 128–52. Guilford Press.
40. Strathern, Paul. 2014. *Leibniz En 90 Minutos*. Siglo XXI Editores.
41. Tarrés, María Luisa. 2013. *Observar, Escuchar Y Comprender: Sobre La Tradición Cualitativa En La Investigación Social*. Colegio de México.
<http://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctt16f8cd1>.
42. Thompson, E.P. 2012. *La Formación de La Clase Obrera En Inglaterra*. Madrid: Capitán Swing.
43. Uzeta Iturbide, Jorge, and Jesús Solís Cruz, eds. 2013. *Identidades Diversas, Ciudadanías Particulares: Reflexiones Sobre La Relación Entre "Ser Indígena" Y "Ser Ciudadano"*. Colección Debates. Zamora, Michoacán : México, D.F: El Colegio de Michoacán ; Fideicomiso "Felipe Teixidor y Monserrat Alfau de Teixidor".
44. Vasilachis de Gialdino, Irene, ed. 2006. *Estrategias de Investigación Cualitativa*. 1. ed. Biblioteca de Educación Herramientas Universitarias 13. Barcelona: Gedisa Ed.

45. Villoro, Luis. 1998. *Estado Plural, Pluralidad de Culturas*. México [etc.: Paidós : Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional Autónoma de México.
46. Wilcox, Kathleen. 2007. "La Etnografía Como Una Metodología Y Su Aplicación Al Estudio de La Escuela una Revisión." *Lecturas de Antropología Para Educadores . El ámbito de La Antropología de La Educación Y de La Etnografía Escolar*, 95–126.
47. Wilson, Edward O. 2000. *Sociobiology: The New Synthesis*. 25th anniversary ed. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.