

“Gobierno empresarial: Etnografía de un proyecto de cultura organizacional en la Cía.
Aceros Ltda”

Monografía de grado
Escuela de Ciencias Humanas
Programa de Antropología
Director: Héctor García Botero

presentado por:
Catherine Sánchez Peña

Universidad del Rosario
2016

Tabla de contenido

Introducción	2
Capítulo 1. La implementación del ECO en La <i>Compañía Aceros Limitada</i>	6
1.1 Descripción de la Compañía Aceros Limitada	6
1.2 El ECO como problematización en Aceros Limitada.....	10
1.3 El quehacer antropológico en el ECO en la Compañía Aceros Limitada.....	12
1.4 Producción de los instrumentos de investigación para el ECO	17
Capítulo 2. Enfoque teórico	22
2.1 Estudio etnográfico del ECO	22
2.2 Trabajo de campo para el análisis del ECO como técnica de gobierno.....	25
2.3 La cultura organizacional como problema de las ciencias sociales	26
2.4 Directrices teóricas.....	32
Capítulo 3. El ECO como una técnica de gobierno	35
3.1 Rememorización	35
3.2 Hablar de sí mismos.....	41
Consideraciones finales	47
Anexos	52
Bibliografía	56

Introducción

La *Compañía Aceros Ltda*¹ es una empresa colombiana comercializadora y transformadora de aceros, reconocida por ser una prestigiosa siderúrgica desde los años 50. Desde los años 70, la empresa pasó por varios cambios estructurales y administrativos, lo cual generó entre los empleados desconcierto, desmotivación y poca productividad. Ante esta situación, las directivas que estaban a cargo de la empresa en el 2012 implementaron un estudio de la cultura organizacional (ECO), en el cual participé como investigadora de recursos humanos. Durante su ejecución, me cuestioné por cómo operaba sobre los trabajadores: cómo modificaba, analizaba y encuadraba sus comportamientos. En el marco de esta pregunta, me percaté de que era una forma de estructurar el pensar, actuar y quehacer de los trabajadores. El propósito del ECO era generar una estrategia para gobernar la vida organizacional de la empresa, lo que implicaba inventar nuevas maneras de ser de todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta los operarios rasos (Burawoy, 1989; du Gay, 1996). Esta estrategia, sin embargo, no puede entenderse solo como una imposición de la gerencia puesto que, desde una perspectiva etnográfica, podemos también ser testigos de las modificaciones y adaptaciones que hacen los trabajadores sobre el ECO.

Mi labor durante el 2013, como empleada de *Aceros Ltda*, me permitió estar vinculada en el diseño, implementación y análisis de resultados del ECO. En este periodo mantuve relaciones cercanas con muchos de los empleados, en especial con los participantes del estudio. Esta posición me llevó a tomar dos roles. Uno, el de empleada de la empresa, lo que quiere decir que hice parte de la estructura de la compañía, pero con la particularidad de ser un individuo externo que estaba explorando el funcionamiento de dichas estructuras para unos actores específicos dentro de la empresa. Y dos, el rol de investigadora, que me permitió analizar las dinámicas y relaciones sociales de la implementación de un ECO en un escenario etnográfico concreto. En ese orden de ideas, mi intención ha sido siempre analizar el proceso mismo de realización del estudio y no el análisis de los resultados de ese mismo estudio. Esta decisión está basada en dos argumentos. Por una parte, era difícil objetivar los resultados del estudio desde una perspectiva crítica pues los planteamientos, la metodología y el análisis mismo obedecía,

¹ Por discreción se reservó el nombre verdadero la compañía, al igual que de dueños y empleados. Con ello se buscó la seguridad de las personas que participaron del estudio y preservar la identidad de los socios.

en gran medida, a las necesidades prácticas de la empresa. En ese sentido, no era posible simplemente tomar esos resultados y producir un estudio de la vida laboral de la empresa desde el campo de los estudios industriales. Por otra parte, el estudio mismo permanecía como una herramienta aparentemente transparente para las directivas y para los participantes mismos del estudio (yo incluida, por supuesto). La necesidad de des-familiarizar mi propio trabajo y la posibilidad de tomar críticamente aquello que había sido diseñado por y para la empresa me motivaron en esa dirección. Por tanto, tal como lo indica Estaban Krotz (2004), el reto era convertir lo familiar en extraño; en este caso, el ECO en un objeto de investigación teórico y práctico de naturaleza extraña, aun cuando para mí era familiar por el rol que desempeñaba en él.

En ese proceso de familiarizar lo extraño intervienen diferentes circunstancias que afectan el trabajo de campo. El hecho de ser empleada de la empresa y participante activa del escenario de mi investigación me obliga a llevar dos registros y dos reflexiones de manera simultánea: por una parte, la que era esperada como parte del ECO y, por otra parte, la que era esperada por parte de mi trabajo de investigación. En esta condición fue fundamental la construcción del diario de campo de mi investigación académica como una herramienta de registro, reflexión y análisis sobre el escenario de estudio. Esto me llevaba a reenfocar las actividades de las que había hecho parte en el día y me permitía exponer, para mi propio cuerpo de información, el conjunto de elementos que podrían ser de utilidad para mi tesis de grado. Resultó muy interesante, entre otras cosas, ver cómo mi diario de campo de investigación iluminaba por completo zonas que no eran exploradas en el desarrollo del ECO, lo que reafirmaba mi hipótesis sobre la metodología misma del ECO como algo necesario de ser estudiado.

La revisión de literatura también es una parte fundamental de mis propias estrategias de distanciamiento. Sin duda, los estudios que exploran el control del trabajo en contextos empresariales, la organización de la empresa y las relaciones industriales, fue esencial para entender las estrategias de control desde un enfoque que me permitiera tener en cuenta las interacciones que se dan en el campo mismo de la implementación del ECO y así desnaturalizar la información recogida durante la realización del ECO. Los conceptos no sólo me sirvieron para articular un argumento en el desarrollo del trabajo, sino para construir un registro interesante y pertinente en el trabajo de campo.

El propósito del presente trabajo, entonces, es analizar el ECO como una técnica de gobierno con unas prácticas específicas, negociadas, consensuadas y establecidas en el marco de la participación de los empleados en el estudio realizado por la empresa. El enfoque metodológico de este trabajo es la etnografía. Me involucré en la cotidianidad de la empresa y en todas las fases del diseño, implementación y análisis de los resultados del ECO durante en el 2013. Mi etnografía empieza desde mis primeras interacciones con los directores y trabajadores durante la realización del ECO, hasta el análisis de éste como una técnica de gobierno. El tema central de esta monografía es el análisis de las metodologías y las actividades diseñadas e implementadas en el ECO: grupos focales, diagramas, papelógrafos, entrevistas y visitas de observación a la planta. En este proceso, el análisis me llevó a identificar dos prácticas de la técnica de gobierno que se despliega en el ECO. En primer lugar, la memorización, una acción que hace referencia a la construcción narrativa (gráfica, verbal y escrita) del pasado de la empresa que les permite a los trabajadores generar lecturas e interpretación acerca de su presente laboral. Y en segundo lugar, el hablar de sí mismos, una construcción de un discurso sobre sí mismo, que consiste en el pensarse, reconocerse y proponer una forma de ser en la vida laboral desde la constitución de un “yo trabajador” (Rose, 1999). Las anteriores prácticas están marcadas por la re-imaginación de la imagen del trabajador.

Considero que la pertinencia de la presente investigación puede contemplarse en los siguientes aspectos. Primero, como mencionaba anteriormente, es un aporte a los estudios empresariales desde la perspectiva antropológica, ya que en este campo no hay una gran producción bibliográfica en Colombia y los esfuerzos etnográficos están empezando a tomar fuerza; este trabajo puede orientar metodológica y conceptualmente las líneas de investigación que se abren para estudiar las empresas. Segundo, la perspectiva que planteo en esta investigación es relevante en la medida que la cultura organizacional suele estudiarse como fenómeno que se produce desde las gerencias como una imposición a los trabajadores. Esto es resultado de analizar los discursos establecidos en los manuales del saber especializado de la administración de empresas (*management*). Al hacer una etnografía de un estudio de cultura organizacional lo que resulta evidente desde el comienzo es que no es una imposición unilateral y los trabajadores participan de esas prácticas estableciendo líneas, estrategias y temas de trabajo. Sin esta disposición y negociación, el ECO de la empresa sería sencillamente inútil. Tercero, también es una reflexión sobre el quehacer del antropólogo en los marcos empresariales. De una parte,

como mostraré más adelante, la labor de consultoría plantea problemáticas éticas en cuanto al manejo de información, el trato de los sujetos de estudio y las expectativas que tienen las directivas de los resultados a obtener. Y de otra, el reto constante al que se enfrenta el investigador por desarrollar sus reflexiones en un lugar al que está vinculado como trabajador, pero también como investigador.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el primer capítulo relataré algunos aspectos de la historia de la empresa y describiré por qué la implementación de un estudio de cultura organizacional se vuelve una herramienta para dar solución a deficiencias en el contexto laboral en *Aceros Ltda.* En el segundo capítulo presentaré el enfoque teórico con el cual desarrollé la investigación, haciendo énfasis en cómo el ECO se vuelve mi objeto de análisis. En el tercer capítulo mostraré los principales resultados de mi etnografía para sustentar cómo los trabajadores se apropian de las actividades enmarcadas en el ECO.

Capítulo 1. La implementación del ECO en La *Compañía Aceros Limitada*

En el presente capítulo examino las razones por las cuales *Aceros Ltda* acude al ECO como la herramienta que permite visibilizar las problemáticas que se estaban presentando en la vida laboral. Para desarrollar esta idea empiezo por presentar brevemente la historia de esta empresa a partir de las experiencias y recuerdos de los empleados. La gerencia que se posesionó en el 2012 solicitó que un antropólogo diseñara, ejecutara y analizara un ECO, con el objetivo de ver por qué se estaban presentando problemas de productividad. La novedad del enfoque de este ECO fue justamente mi participación como antropóloga y la construcción de metodologías propias de mi disciplina, las cuales me sirvieron para observar cómo los empleados rememoraron eventos que fueron relevantes para su vida laboral y también para examinar cómo, en el ejercicio de presentar sus opiniones e ideas, construyeron una forma de hablar de sí mismos en el contexto laboral, aspecto que abordaré con más detalle en el tercer capítulo.

1.1 Descripción de la Compañía Aceros Limitada

La *Compañía Aceros Limitada* es una empresa dedicada a la comercialización y transformación de aceros, que cuenta con dos sedes en Bogotá -1956-, una en Yumbo -1989-, una en Itagüí -1989-, una en Bucaramanga -1989-, una en Barranquilla y otra en Cartagena -1991-. Para el año 2013 la empresa contaba con 457 empleados a nivel nacional. Desde el año de su fundación hasta hoy, *Aceros Ltda* ha pasado por cambios en su estructura organizacional con la finalidad de obtener mayores resultados productivos. Los cambios estructurales implicaron transformaciones en las formas de administrar al personal, los modos de producción, la organización del espacio físico del trabajo y otros aspectos.

En sus inicios *Aceros Ltda* fue un negocio dedicado a la compra y venta de chatarra (retales de material metálico, rodamientos, piñones, etc.). El número de empleados no ascendía a diez y las operaciones se realizaban en un local comercial pequeño. El primer cambio estructural se dio en el año de 1962, cuando su fundador cambió al próspero mercado del sector industrial y transformó el concepto de la compañía: de negociar chatarra pasó a transformar y comercializar acero. Al enmarcarse en este nuevo concepto

se constituye como una mediana empresa². Las operaciones de trabajo se ejecutaban de forma manual en una bodega de aproximadamente dos mil metros cuadrados y no había presencia de maquinaria pesada como transportadoras de material. En palabras del operario, Alberto Colorado “nos tocaba entre 10 [personas] cargar las pizas de acero” (Grabación taller 1, febrero 03 de 2013, grupo MOD).

En estos primeros años, los trabajadores recuerdan que sus relaciones laborales estaban marcadas fuertemente por la idea de constituir, más que una empresa, una familia. Los trabajadores recuerdan con mucho afecto los estrechos lazos que los unían más allá de las responsabilidades laborales. Esta idea de familiaridad se sostenía gracias a la ejecución directa de las tareas de administración por parte de Pablo Emilio Contreras y su hijo José, dueños de la compañía, quienes se encargaban del proceso de selección del personal, el pago de la nómina, facturas y cuentas, y mediaban en las relaciones de los empleados. Los fundadores, al encabezar dichas actividades, forjaban, mantenían y fortalecían relaciones cercanas con sus empleados. Esta manera de manejar la compañía se mantuvo por aproximadamente dos décadas.

El segundo cambio estructural se dio entre finales de los 80 e inicios de los 90, momento en el que la empresa creció en tamaño, recibió capital de nuevos socios y reestructuró su administración gracias a la prosperidad del negocio. Debido a estas transformaciones, la empresa cambió la forma de administración y organización del espacio laboral (planta y oficinas). El control del personal perdió el carácter familiar y se transformó siguiendo la “administración científica del trabajo”: el trabajo empezó a ser racionalizado, medido y dividido sistemáticamente en actividades y el tiempo era regulado con la finalidad de maximizar la eficiencia de la mano de obra (cf, la obra inaugural de Taylor, 1919, como ejemplo clásico de los manuales y la instrucción del *management*).

El cambio de la estructura “familiar” de la empresa se ve marcado por el paso de la administración a manos de terceros, lo que implicó la creación de la figura del gerente general (gerente de primer nivel) y sub-gerentes (gerentes de segundo nivel). Al implementar esta nueva manera de administración, se formaron gerencias y éstas se dividen en áreas delegadas con diferentes responsabilidades. Nacieron las gerencias

² Considerada como una entidad independiente que no predomina en el sector industrial, pero creada para ser rentable. Con 70 empleados en Bogotá, con limitaciones en términos de capacidades técnicas (maquinaria), pero aun así se dedicaba a la producción, transformación y comercialización de servicios.

comercial (dedicada a la promoción y venta de los productos y servicios), administrativa y financiera (encargada de las actividades de tesorería, contabilidad, nómina, recursos humanos y sistemas de soporte), técnica (responsable del manejo de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería y sistemas de gestión), y cadena de abastecimiento (compra de la materia prima, distribución en la planta y entrega del producto final a los clientes)³. Se desarrollaron los procesos de productividad y de implementación de tecnología. Al mismo tiempo, los dueños pasaron a ser parte de la junta de socios, junto con los inversionistas. Fue en este contexto que se abrieron las sedes de Yumbo (1989), Itagüí (1989), Bucaramanga (1989), Barranquilla y Cartagena (1991)⁴, con la consecuente ampliación de la planta laboral y la transformación de la relación entre los dueños de la empresa y los trabajadores.

En este mismo sentido, al tecnificarse los procesos administrativos y productivos, el espacio (planta y oficinas) se dividió en secciones bajo el poder de un gerente. Las oficinas se ubicaron alrededor de la planta, al parecer con la pretensión de vigilar el quehacer de los operarios. La oficina de la gerencia general se ubicó en un punto estratégico para tener visibilidad de la planta. El espacio era vigilado en todos sus puntos, los movimientos controlados y los diversos acontecimientos registrados. El ejercicio de vigilar era más latente hacia una dirección, de jefes o gerentes hacia los operarios, como se puede ver según las memorias de Nohora Agray: “Don Pablo Emilio se paraba en la ventana a mirar a los operarios y si no los veía trabajando, sino jugando o hablando entre ellos, los gritaba desde la ventana” (Grabación taller 1, noviembre 25 de 2013, grupo ADM)⁵.

A nivel de la administración, esta tecnificación implicó que los socios delegaran gerencias con expectativas de producción. Sin embargo, no siempre se lograban los resultados esperados en el tiempo que estipulaban estos, razón por la cual en el transcurso de casi 30 años se han seguido cambiando las administraciones. Estos cambios continuos son una de las principales razones que exponen los trabajadores sobre su malestar. Era muy claro que con la llegada de un nuevo gerente general se renovaba el personal, parte de su equipo

³ La información presentada es producto de mi práctica profesional en la compañía.

⁴ Es relevante mencionar estas nuevas sedes pues muestran el proceso de transformación de la empresa y que constituyen, a mi juicio, uno de los contextos para entender la necesidad de formular un estudio de cultura organizacional. Sin embargo, no serán tomadas en cuenta en el análisis pues no realicé mi trabajo en ninguna de estas ciudades.

⁵ Ver diagrama de organización del espacio realizado en el segundo cambio estructural.

de trabajo, y que ocasionaba despidos de personas que llevaban mucho tiempo en la empresa.

Este “malestar” llevó a que en el año 2011 algunos miembros de la organización tomaran la decisión de formar un sindicato para garantizar el cumplimiento de sus intereses laborales. Aunque la totalidad de los empleados no hacían parte de éste, sí existía inconformismo, el cual no era manifestado de forma verbal a los superiores, sino que se reflejaba en la desmotivación, falta de compromiso y en el poco trabajo en equipo. El sindicato duró aproximadamente ocho meses, pues la nueva administración exigió su disolución para evitar inconvenientes.

Esta administración, que llegó en el año 2012, implementó cambios organizacionales con la finalidad de mejorar las estrategias de negocio. Mi labor de investigadora inició en el 2013, con este periodo administrativo, por lo cual pude observar y experimentar los principales cambios propuestos por esta nueva gerencia. Uno de ellos fue la creación de la gerencia de operaciones, responsable de las áreas de producción y mantenimiento que antes supervisaba la gerencia técnica. También se formó la gerencia de recursos humanos, destinada a la selección del personal, contratación, pago de nómina, bienestar, salud ocupacional y formación. Además, durante mi trabajo, era cada vez más claro que la gerente de recursos humanos, Diana Pinzón, pensaba reestructurar el espacio con dos propósitos: por un lado, otorgar un espacio digno para el trabajador, y por otro, ubicar a la gerencia de recursos humanos en un punto estratégico para tener visibilidad de la planta⁶.

El espacio ya había sido intervenido por gerencias anteriores, pero ésta en particular invirtió en el mobiliario y distribuyó el espacio de acuerdo a las actividades y las necesidades de las áreas: técnica, operaciones, administrativa y financiera, cadena de abastecimiento y recursos humanos. Por ejemplo, la gerencia de recursos humanos fue ubicada en la esquina opuesta a la de la gerencia general⁷, es decir que la planta y los operarios se convirtieron en actores constantemente vigilados. En palabras de Foucault eran sometidos a una visibilidad que garantizaba el funcionamiento automático del poder, tal como sucedía en el panóptico y su efecto sobre el comportamiento de los vigilados (1976: 185). El control ejercido sobre los operarios era mayor que el del personal de

⁶ La información presentada es producto de mi práctica profesional en la compañía.

⁷ Ver diagrama de organización del espacio realizado en la gerencia del 2012 en los anexos.

oficina. Ellos eran supervisados por los jefes, quienes aducían que esta actividad se realizaba con el fin de evitar que cometieran errores en el proceso de producción y para que su trabajo fuera eficiente y eficaz. Mientras que para el personal de oficina la supervisión funcionaba a través de otros mecanismos, como informes de avances o presentación del trabajo realizado en la semana. De este modo, es evidente que el control era dirigido de manera más evidente hacia los operarios, por la naturaleza de su trabajo.

En este contexto es posible entender la necesidad que la empresa tenía de hacer un ECO: se trató de un paso más en la tecnificación de la administración de las relaciones industriales que funcionó como un complemento de la reorganización de la estructura organizacional de la empresa y la reestructuración de los espacios de trabajo.

1.2 El ECO como problematización en Aceros Limitada

La gerencia que llegó en el año 2012 se enfrentó a varios retos. Como mencioné anteriormente, ordenó la disolución del sindicato en el que estaban organizados algunos trabajadores. También encontró dificultades para dirigir la empresa, dado que había desorganización en los procesos administrativos y malestares, falta de credibilidad, desmotivación e inconformidad entre los empleados. Esta gerencia laboró entre el periodo de junio de 2012 a septiembre de 2013.

En este proceso, el rol de Diana Pinzón, gerente de recursos humanos, fue fundamental en la medida que incentivó el desarrollo del ECO desde su perspectiva académica de psicología y su experiencia en procesos humanos y desarrollo organizacional. Como parte de su primer acercamiento al sindicato, Diana pudo especificar ciertas situaciones que requerirían su intervención: los trabajadores indicaban que los llamados de atención se hacían usando palabras soeces y que se estaba a la expectativa de que un compañero cometiera un error para que fuese divulgado y criticado; había dificultades para trabajar en equipo, cada una de las áreas respondía con sus obligaciones, limitándose a hacer su función, pero cuando otra área pedía ayuda, su petición era atendida de manera lenta y no se completaba la tarea, a menos que se estuviera insistiendo; existían desavenencias personales entre los compañeros de trabajo; eran escasas las jornadas de capacitación o formación académica y había pocos esquemas de beneficios que motivaran al personal. “Cuando uno habla con la gente, le indican problemas muy chiquitos, pero esos problemas muy chiquitos eran los que generaban malestares. Entonces temas de

refrigerios, una política clara para rodamientos y transporte, el mal estado del casino en el caso de Bogotá [...] eran problemas pequeños para las directivas, generaban impactos rotundamente negativos en las labores de los trabajadores” (Entrevista a Diana Pinzón, gerente de Recursos Humanos, abril 23 de 2015).

Para combatir estas problemáticas y dar por terminado el sindicato, Diana Pinzón creó acuerdos para cumplir con los requerimientos de los sindicalistas y para mejorar las dinámicas laborales de la totalidad de los empleados. Formuló el proyecto macro “Alineación de la estructura organizacional a la estrategia del negocio” en el que había un eje de trabajo enfocado en la resolución de estos problemas. Fue presentado y aprobado por la junta de socios, gerentes y sindicalistas. Se procedió a ejecutar el proyecto macro, en el cual se propuso el ECO como un estrategia para aproximarse, describir y analizar las dinámicas sociales-labores de los empleados. Para Diana Pinzón era indispensable conocer el punto de vista de los empleados, sus opiniones, sus problemas y para ello era preciso un acercamiento con el personal. En concepto de Burawoy (1989) este tipo de estudios tienen la finalidad de comprender el comportamiento de sus miembros, las circunstancias que provocan conflictos y que afectan el rendimiento laboral (232). Los “caracteres subjetivos” entrarían a ser parte de un juego de intercambio en el que se les brinda beneficios a los empleados a cambio de un mejor rendimiento laboral (129). Este fue justamente el enfoque del ECO propuesto en *Aceros Ltda*: la importancia de los empleados es relevante en la medida que las directivas pueden alinearlos a los objetivos de la empresa.

Los estudios de cultura organizacional previos a la gerencia del año 2012 se habían enmarcado en un esquema propio de la administración de empresas y estudios estratégicos realizados a través de una investigación exclusivamente cuantitativa. Bajo este marco, dichos estudios recolectaban y clasificaban datos, ofreciendo resultados que mostraban tendencias sobre diferentes aspectos de las prácticas laborales empresariales. En esta nueva oportunidad, el ECO implementaría metodologías cuantitativas y cualitativas. En el análisis cuantitativo se propuso el modelo de marco de valores de competencia (Competing Values Framework) propuesto por Cameron y Quinn (2006). En cuanto al análisis cualitativo se diseñaron herramientas con un enfoque antropológico, lo cual era novedoso porque brindaría una comprensión de la realidad laboral de los empleados y sus subjetividades. Para las directivas este aspecto era interpretado como “el

paso explicativo del modelo de Cameron y Quinn” (Entrevista a Camilo Sandoval, director de Capital Humano, mayo 20 de 2015), en tanto que ampliaba la comprensión de los problemas que querían abordar. Era claro, aun así, que “los temas de cultura organizacional necesitan de un equipo interdisciplinar muy fuerte” (Entrevista a Diana Pinzón, gerente de Recursos Humanos, abril 23 de 2015) para su proceso de construcción, consolidación y ejecución. En su apartado cuantitativo, el psicólogo Camilo Sandoval (director de capital humano) poseía los conocimientos en investigación y análisis estadístico. Tanto él como Diana coincidían en que los “antropólogos son muy fuertes en la investigación participante y etnográfica” (Entrevista a Camilo Sandoval, director de Capital Humano, mayo 20 de 2015).

La combinación del análisis cuantitativo y cualitativo se planteó para comprender de manera más profunda las conductas de los trabajadores. A largo plazo, esto supuso el “uso de la cultura como arma de organización para responder a la competencia” (Marcus, 1995: 4), pues efectivamente las subjetividades de los trabajadores afectaban la productividad de la empresa. La implementación de metodologías cualitativas resulta de vital importancia en la nueva problematización. El ECO hace uso de lo que Marcus (1995) denomina “el capital intelectual de los trabajadores” el cual “ahora parece ser apropiado por el liderazgo empresarial como una característica integral de su propio pensamiento” (4). En ese sentido, la *problematización* de la situación de la empresa es constituida a partir de la percepción, la narrativa y el enfoque de los trabajadores sobre su propia condición laboral y no exclusivamente desde la preocupación de las directivas o de los estamentos organizacionales más altos.

1.3 El quehacer antropológico en el ECO en la Compañía Aceros Limitada

Para hacer posible la implementación de las metodologías cualitativas y generar una problematización relevante de la situación de la empresa, las directivas indicaron que era necesario contratar un científico social. Para la gerente de recursos humanos, la naturaleza misma del estudio demandaba la presencia de un antropólogo a quien describió como un profesional que, por un lado, tiene conocimientos en el diseño e implementación de metodologías cualitativas y, por otro, puede establecer relaciones de confianza con el personal. Esta búsqueda de confianza sería de una enorme relevancia, como veremos más adelante, dado que los trabajadores ya no confiaban en las promesas hechas por directivas que iban llegando a la empresa. En la empresa consideraban que el quehacer de la

antropóloga era experto en establecer canales de comunicación con los empleados y así lograr que estos denunciaran los problemas que estaban generando molestias y las situaciones críticas. Así, se consideró que una persona externa a las situaciones vividas en la organización, era la mejor opción para desarrollar el estudio y para que fuera la responsable del proyecto entre los trabajadores.

En este escenario eran dos las disciplinas candidatas: la sociología y la antropología. La primera otorgaría al estudio un componente amplio de estructuración del poder; la segunda, con sus metodologías de estudio, lograría aproximarse al objeto de estudio, es decir, a la “cultura”. Se trata, entonces, de una percepción pública de la antropología como una disciplina especialmente preparada para la generación de conocimiento sobre la interacción con la gente, sobre su “cultura”. En efecto, Diana Pinzón y Camilo Sandoval definen a la “cultura” como algo que se ha considerado objeto propio de la antropología y tema de trabajo viable desde la etnografía. La cultura, según ellos,

es la personalidad que tiene la empresa [...] En la personalidad confluyen varias características, [...] cuáles son los símbolos, qué es lo importante para la compañía, qué cosas se celebran, qué cosas no se celebran y cómo se celebran, cuáles son esos atributos de comunicación, esos discursos de comunicación que permean a toda la organización, cuáles son los valores pero no en términos de las declaraciones explícitas que hace la empresa, “nuestros valores corporativos son...”, sino que eso tiene una traducción en la gente, la gente los vive y los interpreta de una manera totalmente diferente a lo que la empresa quiere transmitir (Entrevista a Diana Pinzón, gerente de Recursos Humanos, abril 23 de 2015).

A partir de esta idea, la segunda definición de cultura apunta a una estrategia de gerencia que ayuda a la consecución de resultados y a la alineación de los sujetos a la estrategia de negocio. Esta es una definición más cercana a lo que se entiende por “cultura organizacional”. En ese sentido, según Camilo Sandoval, la cultura busca alinear “las interacciones entre los procesos, los líderes y entre los diferentes subsistemas genera la manera de ser de la compañía, que en últimas es su cultura” (Entrevista a Camilo Sandoval, director de Capital Humano, mayo 20 de 2015). Esta perspectiva replica la definición aceptada sobre cultura organizacional para los saberes expertos involucrados en la administración de empresas y la psicología organizacional como el que enuncia Igor Ansoff, especialista en administración estratégica, quien indica que es un “conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico” (citado en Urdaneta, 2005: 96).

Para las directivas, el quehacer antropológico no era visto como una forma de conocimiento, sino como una disciplina que se dedica a escudriñar y obtener información relevante para un grupo determinado, a través de metodologías como la etnografía, la cual para las directivas no era más que establecer contacto y ganar la confianza del grupo estudiado para obtener información de interés. Este panorama arroja una imagen bastante instrumental del saber antropológico y de la práctica etnográfica en el contexto empresarial. Las directivas me veían como un agente externo a los sujetos estudiados, a pesar de que la única forma de conocerlos o interpretar sus percepciones era participando en los escenarios de interacción. Ante esto, en mi rol como antropóloga tuve que demostrarles que la etnografía implicaba un ejercicio de reflexividad, y que “el investigador debe sumarse a dichas situaciones a condición de no creer que su presencia es totalmente exterior [...]. La presencia del investigador constituye las situaciones de interacción, como el lenguaje constituye la realidad” (Guber, 2001: 47). Aún así, el arsenal crítico de la antropología es continuamente desdeñado por la empresa. En sus distintos momentos, todo lo que yo presento son “datos” confiables, información que no requiere ningún proceso de construcción, como si la etnografía y la etnógrafa fueran mecanismos objetivos para capturar de manera objetiva de la realidad. Mi trabajo fue comprendido, como bien lo señala Rose, como “un asesoramiento y orientación a los gerentes ambiciosos, en apuros o ejecutivos frustrados, [...] no sólo en las formas de gestión de la excelencia en la compañía, sino también en las técnicas para lograr la excelencia de los trabajadores” (1999: 56).

La instrumentalización de la disciplina implica desafíos conceptuales, metodológicos y éticos. Alrededor de la “confianza” me gustaría exponer cómo se presentaron estos desafíos y mi reflexión al respecto. Desde su consolidación como un método propio de la antropología, la etnografía se ha construido como un enfoque de investigación basado en la “confianza”, en el *rapport* del investigador con el entorno y las personas con las que trabajará. No hay ningún manual de metodología de investigación cualitativa que no haga referencia a esta cualidad del acercamiento entre el investigador y las personas. Por lo tanto, no es extraño que de mí se pidiera que me ganara la confianza de los empleados puesto que es casi una exigencia disciplinar en el desarrollo de la etnografía. Sin embargo, la distancia entre lo que significa confianza en la antropología y lo que significaba para las directivas es abismal. La confianza es la base de las relaciones que se establecen en cualquier trabajo etnográfico. Para las directivas, es una forma de engañar a los

trabajadores, quienes, sin saberlo, están siendo espiados. Incluso pretendieron que todo producto de conversaciones formales e informales, sesiones de trabajo, etc., fueran entregados. En este sentido, yo debía convertirme en una ficha de contacto directo con los empleados de la compañía, debía jugar en dos bandos: en el directivo y en el de los trabajadores, pero siempre primando el directivo. Es decir pensaban que dejaría de lado mi ética profesional para favorecerlos.

Las directivas esperaban que me convirtiera en su confidente, “en últimas tú eres la que nos va a contar todo lo que indican, lo que está sucediendo y las personas que lo dicen” (Entrevista de selección con Diana Pinzón, gerente de Recursos Humanos, junio 4 de 2013). Por supuesto, se trata de una obligación que va en contra de los principios profesionales, desde la responsabilidad social del antropólogo hasta las implicaciones metodológicas y teóricas de la reflexión académica. Desde mi posición como investigadora era consiente que no era lo correcto y no traicionaría la confianza otorgada por cada uno de los participantes. Fue de mayor valor la amistad que forjé con cada uno de los empleados, que cumplir a cabalidad con los objetivos por la cual había sido contratada -indagar, indicar y delatar-.

Esto, precisamente, me ha llevado a reflexionar sobre la naturaleza de los vínculos que se forjan en el trabajo de campo. No pueden ser limitados a una interacción vacía, como si se tratara de manifestaciones sin sentimientos, sin emociones. La *empatía* (otra forma de hablar de la confianza y del *rapport*) juega un papel predominante en la generación del conocimiento antropológico. Registrar no es lo que constituye al conocimiento: es el contexto, es la posibilidad de comprender, desde la vivencia de los demás, acompañados por la presencia del etnógrafo, las condiciones y situaciones de su cotidianidad.

En una dimensión práctica del desarrollo de mi trabajo, al tratar de impedir que no se conocieran ciertos asuntos, temas y nombres, busqué garantizar seguridad en términos de acceso a la información. La confidencialidad restringió flujos de la información; las altas estructuras de cargo no lograron acceder a algunos temas/nombres que querían conocer. Sin embargo, la producción de datos etnográficos a través de la inscripción o grabación engendró sus propias materializaciones de riesgo del secreto. Las directivas al querer conocer y tener cada uno de los registros de los datos obtenidos, situación que dieron por hecho, no concibieron que yo pactaría con los funcionarios tratos de confidencialidad.

Estas reflexiones se producen en el marco mismo de mi trabajo en la implementación del ECO. Al ser yo parte del área de recursos humanos, el personal operativo creía que tenía información de muchos procesos y decisiones; yo indiqué que no era así, que lo que sabía era gracias a la información que ellos me brindan. Me mostré como una moderadora, rol que aunque estuviese cargado de autoridad para la dirección de las actividades, consistía en ser como una consejera, dado que las indicaciones que se impartían no se caracterizaban por un vigor reglamentario, sino consejero. “No quiero que me vean como una profesora, una conferencista. Acá vamos a charlar, comentar lo que saben o vivieron; yo seré quien modere para que no nos dispersemos o perdamos el rumbo, al igual yo también participaré porque también soy una empleada más de esta compañía” (Informe de campo, enero 22 de 2014, grupo COM).

En la relación que tejí con los trabajadores se empezaron a crear implícitamente reglas de confidencialidad. Estas reglas se fortalecieron a partir de acuerdos verbales: “nosotros te contamos, pero no digas que fuimos nosotros lo que dijimos eso” (Alicia Morales, informe etnográfico de campo, diciembre 04 de 2013, grupo focal ADM). Como lo indica Foucault (2003), en este proceso se construyen sujetos morales que actúan en referencia a los elementos prescriptivos que constituyen el código de confidencialidad (18). Al estar inmersa en el ejercicio de confidencialidad, la relación entre los trabajadores y yo se centró en el secreto. En palabras del antropólogo Graham (2014), “los investigadores han evocado diversos estados afectivos asociados con el secreto, que van desde la emoción a veces culpable de penetración a una intensa paranoia sobre las consecuencias de acercarse o divulgar secretos” (61). Mi relación con los trabajadores se afianzó a tal punto que me veían como su confidente, por esta razón me generaba zozobra revelar datos que los trabajadores no querían dar a conocer a los directivos. Ellos esperaban que yo no divulgara sus comentarios y en especial que no señalara nombres ante los directivos. En este sentido, adquirí el rol de protectora de los saberes dispuestos a mi conocimiento. Saberes que pasaron por un proceso de clasificación para dar buen uso de ellos. Con buen uso me refiero a no infringir la confianza. Como dijo Nelson López (Informe de campo, febrero 06 de 2014, grupo MOD) “ella sabe cosas y no nos dice. ¿Por qué es? Por la ética”.

En conclusión, mi quehacer antropológico suministró un panorama de la cultura de la organización. Por un lado, presencié el afianzamiento de mi profesión en el campo de los

estudios empresariales, pues se reconocían los beneficios que nuestras metodologías pueden ofrecer a estas investigaciones. Y por otro, el problema ético supuso que yo planteara mi posición como investigadora en defensa de la confidencialidad de los datos suministrados por los trabajadores, mostrando solamente los resultados que eran relevantes para el estudio, según los requerimientos de las directivas. Ahora bien, en la siguiente sección expondré cada una de las herramientas metodológicas propuestas para la obtención de la información solicitada por los gerentes en el marco del ECO.

1.4 Producción de los instrumentos de investigación para el ECO

En esta sección se ahondará en la investigación etnográfica en el marco del ECO realizado a solicitud de las directivas. Como parte del trabajo, la observación cotidiana de las actividades y el discurso de los empleados eran fundamental. En mi labor como antropóloga era consiente que en todo momento estaba produciendo datos relevantes para el estudio porque en la cotidianidad los sujetos producen un discurso y un actuar. En contraste, los directivos pensaban que “para obtener información [había] un lugar y una hora” (Diana Pinzón, nota de campo, julio 03 de 2013). Estos espacios específicos eran claramente establecidos en el marco del ECO a través de distintas estrategias de indagación, como los grupos focales, la cartografía social, las entrevistas semi-estructuradas e informales y de distintas formas de registro como el papelógrafo, los diagramas o las representaciones gráficas de la historia y el presente de la empresa. A través de mis conocimientos metodológicos logré trabajar con los empleados, de tal manera que, además de comprenderlos como sujetos de estudio o como miembros de la compañía, también eran productores de relaciones, estructuras, normas, creencias y en general de una cultura organizacional con múltiples convergencias. Como ya se había planteado diseñé los instrumentos de recolección y de registro.

Una de las técnicas de investigación que diseñé para el ECO fue el grupo focal. El trabajo en estos espacios estaba dividido en dos partes: una conversación colectiva a partir de una serie de preguntas establecidas y el trabajo grupal para representar gráficamente lo conversado. En cada grupo focal se trabajaba un tema, definido por las sugerencias y peticiones de Diana Pinzón, quien quería conocer las perspectivas de los empleados sobre el pasado, el presente y el futuro de las situaciones vividas en la compañía y que se alineaban con los tópicos del Competing Values Framework, que también indagaba por la situación actual y deseada. Para su ejecución se diseñaron guías taller para cada uno de

ellos, cuyo objetivo era guiar mi trabajo y dejar un modelo para futuros estudios. Si bien las guías las diseñé yo, la gerencia reconoció su utilidad y me solicitó que las dejara para próximas investigaciones. Además, “el objetivo era hacer una serie de instructivos para garantizar una estructura de trabajo y asegurar un esquema de medición para todos los participantes” (Entrevista a Camilo Sandoval, director de Capital Humano, mayo 20 de 2015).

Se organizaron seis grupos focales con distintos propósitos: el primero reconstruía la historia de la compañía; el segundo indagaba por los roles y las relaciones de poder; en el tercero se buscaba revelar las problemáticas entre las redes formales e informales que existían; el cuarto identificaba cómo se sentían los miembros ante las prácticas de motivación o acciones correctivas; en el quinto se proponía un conversatorio en el que se discutían las experiencias en relación al espacio de diálogo que brindaba el estudio y las situaciones vividas en la cotidianidad laboral y en el sexto se buscaba señalar la atmósfera deseada.

Para registrar las ideas y el conocimiento producido en el grupo focal se hizo uso de distintos instrumentos como grabadoras, papelógrafos y los mismos productos diseñados en el marco de la realización del grupo focal como las historietas. La función de estos instrumentos es de una enorme relevancia en la producción del conocimiento experto que sustenta a la investigación. Se trata de instrumentos de “inscripción” en el sentido que permiten ordenar y enlazar el conocimiento a través de una serie de transformaciones discontinuas de lo que ocurre en el entorno. Se revelan estos instrumentos como un proceso de producción de la “información”, de los “datos”, de tal forma que son actores fundamentales en la generación del conocimiento colectivo de los grupos focales. Tal y como lo menciona Latour (1992) son dispositivos tecnológicos que proporcionan una exposición visual del saber (69).

El trabajo con el papelógrafo resultó particularmente interesante en el marco del desarrollo de los grupos focales. Yo lo usaba para anotar ideas o palabras que resultaban interesantes, llamativas o polémicas durante la conversación. Pero mi registro no pasaba desapercibido y estimulaba aún más las opiniones de los participantes. Yo misma lo usaba como una herramienta para orientar la conversación. En las sesiones, los participantes interactuaban con el contenido que estaba en el papelógrafo, lo que forjó espacios de participación y me permitía a mí intervenir con preguntas y comentarios para guiar la

conversación. Lo cual se puede evidenciar en un comentario que realicé mientras escribía en el papelógrafo, “esperen, cómo así, no entiendo, cómo así que la administración pasa a manos de terceros para evitar problemas entre ellos [entre los propietarios]”, (Nota de campo y papelógrafo, noviembre 25 de 2013, Grupo MOI).

El papelógrafo, al igual que la grabadora, también era una ayuda de la memoria. En ese sentido, con el paso de los días, lo que queda registrado en el papelógrafo y en la grabación se convierte en una transformación de la interacción del grupo focal. En mi trabajo de sistematización de la información esto implicaba producir y recrear los contextos significativos en los cuales los enunciados registrados comenzaban a ser entendidos. Fue en esa etapa de análisis de la información que entendí y experimenté el argumento de Latour sobre la visualización de la información como un paso adicional en la producción del conocimiento: nuevas conexiones, nuevos vínculos, aparecían a la luz de estas herramientas.

Uno de los efectos del registro de la información en estas herramientas es la posibilidad de personalizar o des-personalizar los argumentos expresados durante los grupos focales. En efecto, mientras que durante el desarrollo del grupo focal es imposible desligar al individuo de lo que enuncia, en el trabajo de análisis que permiten las herramientas de inscripción, el individuo ya no se encuentra presente. Al compilar y comparar diferentes grupos focales, era mi trabajo analítico el que podía vincular enunciados específicos a grupos generales, personas particulares o situaciones más o menos indeterminadas. Esta posibilidad está estrechamente relacionada con lo que señalaba anteriormente sobre el secreto y la confidencialidad y también sobre los alcances de la generalización en el análisis antropológico.

Cabe mencionar algunos aspectos de la metodología cuantitativa. El cuestionario del modelo de marco de valores de competencia (Competing Values Framework)⁸, fue aplicado a todos los empleados de la compañía, incluyendo a las sedes de las otras ciudades en las que opera la empresa. Era entregado y explicado por un delegado del área de recursos humanos, en el caso de Bogotá Camilo Sandoval y yo. Al primer grupo al que se le aplicó el cuestionario fueron a los operarios y Camilo Sandoval fue quien se encargó de su manejo. Sin embargo, yo me percaté que la presencia de él reprimía la libre

⁸ Ver cuestionario en anexos.

expresión de los participantes; por ejemplo, muchos de los operarios copiaban las respuestas del compañero de enseguida u otorgaban valores que no daban cuenta de su posición real sino que daban una respuesta conforme a los que ellos pensaban eran de agrado a los evaluadores, es decir a Camilo Sandoval y a mí. Es por esto que le solicité a Camilo Sandoval que me permitiera entregar y explicar el cuestionario a los grupos faltantes por mi parte, pues yo ya había establecido una relación de confianza con la mayoría de los participantes.

Al asistir sola a la aplicación del cuestionario la experiencia fue diferente. Los empleados se acercaban a hacerme preguntas sobre la correcta forma de resolverlo, establecían conversaciones sobre los ítems a evaluar, se formulaban las preguntas entre ellos, discutían el contexto actual y deseado. Lo anterior demostraba interés en los participantes. No obstante, algunos operarios experimentaban el momento del cuestionario como un receso, paraban sus labores, leían el cuestionario pero no les interesaba contestarlo, se paraban del puesto, hablaban por teléfono o con compañeros. Muchos de ellos no entregaron el cuestionario diligenciado.

En definitiva, la implementación de herramientas cualitativas en el ECO fue interesante en varios niveles. Primero, desde las expectativas de la empresa sobre la labor antropológica, generó un ambiente cómodo para discutir, expresar sus opiniones y responder mis inquietudes. Cada una de las herramientas cualitativas diseñadas buscaba generar cercanía entre los empleados de diferentes niveles de cargo y yo. En consecuencia, mi participación en las actividades iba en dos sentidos: era guía, pero también intervenía en las actividades como empleada de la compañía. Segundo, desde la perspectiva de la gerencia, brindaría datos que soportaría decisiones, potencializando aspectos de los funcionarios, como aspectos organizacionales. Y tercero, los resultados serían empleados en la creación y reajuste de los planes de gobierno. Esto permite reflexionar sobre las afirmaciones de Miller y Rose (2008), quienes sustentan que las tecnologías diseñadas se hacen para instrumentalizar el quehacer y las conductas de los trabajadores, con el objetivo de ordenar su vida social y laboral; razón por la cual es una experiencia constante de invención, fracaso, crítica y ajuste (51). De este modo los programadores -directivos de la compañía- plantean objetivos de gobierno y determinan lugares y escenarios para implementarlos.

En este mismo sentido, al tiempo que los datos obtenidos en el ECO serían usados a futuro por las directivas en la producción de estrategias del negocio; el ECO fue analizado por mí, en mi rol de investigadora, como un proceso de producción de técnicas de gobierno realizado por y para los empleados, corrigiendo y forjando conductas que benefician los objetivos del negocio, como los objetivos personales de los trabajadores. Al llevar nota sobre el trabajo realizado en los grupos focales, pude conceptualizarlo como un ejercicio de implementación de una técnica de gobierno. Es oportuno recurrir a conceptos y metodologías para dar coherencia y estructura a los supuestos en torno a las técnicas de gobierno creadas e implementadas por los trabajadores de la compañía. En el siguiente capítulo se presentaran los postulados teóricos de la investigación.

Capítulo 2. Enfoque teórico

En el presente capítulo se explicará cómo el trabajo realizado en el ECO para la *Aceros Ltda* se convierte en mi objeto de estudio para la presente investigación. En este mismo orden de ideas, se expondrá cómo realizo el trabajo de campo para el análisis etnográfico del ECO. Y finalmente, se hará la revisión de literatura sobre estudios desde la sociología, enfocados en la necesidad de control del trabajo en contextos empresariales, procesos de modernización en la técnica de producción, organización de la empresa y relaciones industriales. Resultaba fundamental para mí entender esas estrategias de control pues, como lo menciona Hyman (1981), esa necesidad de control es la base de la producción capitalista. Sin embargo, como se mostrará a lo largo del capítulo, la idea de control también debía ser repensada desde un enfoque que permitiera tener en cuenta las interacciones que se dan en el campo mismo de la implementación del ECO.

Este capítulo se divide en cuatro secciones. En primer lugar, explicaré cómo hice para que el presente trabajo investigativo fuera distinto al realizado en la empresa. En segundo lugar, advertiré sobre el trabajo de campo llevado a cabo en el análisis del ECO como una técnica de gobierno. En tercer lugar, indicaré algunos antecedentes teóricos que me sirvieron para contextualizar el análisis del ECO como una técnica de gobierno en sí mismo. Y en cuarto lugar, expondré los conceptos teóricos trabajados por tres sociólogos fundamentales: Michael Burawoy, Nikolas Rose y Paul du Gay, que fueron mi insumo en el análisis antropológico del ECO.

2.1 Estudio etnográfico del ECO

La antropología en el marco de los estudios del sector empresarial, especialmente los que se refieren a estudios de cultura organizacional, tienen una serie de implicaciones sociales, académicas y metodológicas que deben ser analizadas. Mi interés investigativo me llevó a cuestionarme por la forma en la que funcionaba el ECO en *Aceros Ltda*. Por ello decidí indagar con más detalle sus dinámicas, procesos y estructuras, ya que se trataba de un objeto a través del cual las empresas pretenden lograr resultados productivos para sí. Su condición de herramienta fundamental en el contexto empresarial contemporáneo exige que se realicen aproximaciones académicas sobre su implementación y efectos en las condiciones de trabajo.

Durante la realización del ECO noté que estaba aproximándome a una población con diversas realidades sociales, culturales y laborales. Y esas realidades tenían antecedentes y particularidades que debía entender en el contexto de la compañía y en el análisis propio del ECO como una técnica de gobierno. Entonces, me pregunté por la aplicabilidad de las metodologías y conocimientos antropológicos en este campo de estudio que, como ya he señalado, resulta ser novedoso para nuestra disciplina en Colombia. Para marcar diferencias entre el estudio etnográfico del ECO y el llevado a cabo en el de la compañía, debí recurrir a la literatura académica para construir, progresivamente, categorías de análisis con base en la información producida durante el ECO. En ese sentido, la generación de diarios de campo e informes etnográficos sobre la experiencia de implementación del ECO, y no sobre los resultados de su implementación, fueron fundamentales. Gracias a ellos pude registrar hechos, elaborar conceptos y, en general, aproximarme las diversas circunstancias que me permitieran sustentar al ECO como una técnica de gobierno, gestado por prácticas como la rememorización y el hablar de sí mismos.

Es de resaltar que al tiempo que estaba ejecutando las actividades propuestas en el marco del ECO para la compañía, también estaba ejecutando el trabajo de campo para el análisis etnográfico del ECO. En este orden de ideas, fue necesario distanciarme de la realidad laboral en la que me encontraba inmersa, también como una metodología para lograr analizar al ECO. Por supuesto, seleccionar las metodologías no fue el único detalle sobre el cuál reflexioné para realizar este estudio, puesto que con el distanciamiento se generaron interrogantes a nivel ético y profesional. Si este ejercicio implicaba que los empleados compartieran conmigo confidencialidades sobre su trabajo, ¿cómo manejaría la información y la confianza de los sujetos estudiados si debía escuchar sus testimonios del contexto laboral y, al mismo tiempo, insertar dicha información en unas políticas de producción que pretendía indagar el ECO que yo estaba ejecutando? Esta cuestión la tuve presente desde el inicio hasta el final de la investigación, y me permitió evaluar mis metodologías como investigadora y mi rol como empleada en *Aceros Ltda* para mantener una ética profesional.

De una parte, pude valorar y hacer respetar los tratos de confidencialidad a los que había llegado con los trabajadores. Por ejemplo, en varias ocasiones ellos me expresaban el constante temor de que sus nombres fueran revelados, tal es el caso del operario Juan

Agudelo quien me decía que “a mí personalmente me da miedo que los jefes se enteren de que yo no estoy de acuerdo con muchas cosas que hacen, por eso es que te hemos pedido que no vayas a decir nombres” (Grabación taller 4, febrero 13 de 2014, grupo MOI). Y de otra, procuré desmitificar la postura del antropólogo como aquel que escudriña y selecciona solo la información que le es útil, en tanto reiteraba que la antropología brindaba una visión más amplia de las realidades pues permitía analizar estructuras sociales y culturales de la que todos hacen parte. Lo anterior fue manifestado en una conversación que tuve con Diego Sandoval en la que enfatizaba que “nosotros, [los antropólogos] por supuesto obtenemos información directa de las personas a las que estudiamos, también hacemos un análisis de lo que nos cuentan. En general en este momento me encuentro haciendo un análisis del mundo laboral en el que están inmersos los empleados” (Nota de campo, septiembre 27 de 2013).

Al navegar en este contexto, decidí hacer la investigación de mi trabajo de grado sobre las prácticas y los discursos que se producían durante el ECO de *Aceros Ltda* durante el 2013. Me interesaron los empleados como actores sociales, sus diversas realidades y sus re-definiciones en el ámbito laboral, y cómo estos afloraban en la ejecución del ECO. Como lo plantea Marcus (1998), al concebir a los actores sociales y culturales en un contexto diferente y de cambio, el ejercicio de análisis e interpretación permite re-conceptuar sus circunstancias (1). De hecho, sus propios modismos y propósitos me llevaron a construir conceptualizaciones con respecto a la implementación del ECO y a la apropiación de éste por parte de los trabajadores.

Al advertir que las interpretaciones y apropiaciones que estaban haciendo los empleados del ECO se estaban convirtiendo en procesos de auto-construcción de su propia imagen dentro de la compañía, debí dirigir mi análisis hacía esas prácticas cotidianas y laborales que me permitirían estudiar el ECO como una técnica de gobierno. Desde la antropología, desarrollar un análisis de la cultura organizacional genera discusiones sobre el cambio social dentro de los propios límites de la organización. También plantea preguntas por cómo los actores sociales (empleados, gerentes y directivos), inmersos en el reordenamiento del capitalismo gerencial, pueden replantear sus hábitos de pensamiento y actuar generando transformaciones en los modos de administrar las relaciones industriales. De modo que, comprender cómo se lleva a cabo el trabajo de campo para el

análisis etnográfico del ECO, es necesario exponerlo, en seguida se hará un recuento de éste.

2.2 Trabajo de campo realizado para el análisis del ECO como técnica de gobierno

En esta sección se ahondará en el trabajo de campo del análisis del ECO como una técnica de gobierno. Para la comprensión del ECO como una técnica de gobierno, el trabajo de campo fue realizado simultáneamente al que se realizó para la compañía. Debo hacer hincapié en que tanto las directivas de la compañía como los empleados tenían conocimiento de que el trabajo que estaba llevando a cabo a también iba a ser objeto de análisis para mi trabajo de grado. Aunque en ambos llevaba registros de la información recolectada, para el análisis del presente estudio se dispusieron otras estrategias de recolección y de análisis de la información.

Primero, lo curioso de la implementación del diario de campo fue que me hizo percatar que al estar inmersa en la realidad laboral estudiada a solicitud de la compañía, se produjeron en mí interrogantes sobre lo evidenciado. Como he mostrado a lo largo del texto, mi rol no solamente se limitó a obedecer o encasillarme en las funciones señaladas por las directivas. Por el contrario, mediante el registro de la información en el diario de campo, me percaté del carácter autónomo de los trabajadores y de su resistencia a ciertas normatividades. En este sentido, con la revisión del diario de campo me hice consciente de que en la realidad laboral se estaban gestando prácticas y analogías que me llevaron a ver que el ECO, en sí mismo, era una técnica de gobierno. Del mismo modo, me hizo percatar de la necesidad de tomar distancia para reconocer temas o escenarios que me brindarían la información para la presente investigación. Por supuesto, el distanciamiento no fue un proceso de fácil asimilación; sin embargo, gracias a esa constante conexión que tenía con el diario de campo, pude diferenciar mis roles, y así establecer una comprensión clara de las prácticas y analogías que se estaban construyendo para afianzar mi hipótesis.

Además del diario de campo, produje unos informes etnográficos de los grupos focales, documentos que tenían por objetivo describir lo vivido en cada uno de los grupos focales. Aunque en el diario de campo también se llevaba un registro de lo sucedido en estos, estos informes se enfocaban específicamente en las actividades realizadas con los trabajadores. Muchas veces en el diario de campo señalaba mis opiniones o sentimientos,

mientras que con dichos informes busqué que la información me permitiera comenzar a precisar la pertinencia de ciertos conceptos para el presente estudio. Es decir que en estos anotaba datos técnicos, por ejemplo, sobre cómo se ejecutaban los grupos focales, metodologías implementadas, comentarios u opiniones de los participantes. Por su parte, aunque en el diario de campo hacía anotaciones de la cotidianidad, también hacía más explícito el comportamiento de los trabajadores frente a las situaciones o actividades realizadas en los grupos focales.

El proceso llevado a cabo en el diario de campo y en los informes etnográficos de los grupos focales fue la base para construir el argumento sobre el ECO como una técnica de gobierno. Cuando hago referencia a los procesos, quiero decir con ello que el anotar lo visto, retomar o volver a leer dichas anotaciones, me advirtieron que el ECO no era un simple espacio para conocer información sobre la vida laboral de los empleados, sino que era un dispositivo que hacía percatar a los empleados de sus acciones, para ser transformadas o reconocidas como positivas o negativas. Es así que concluyo que el ECO era una técnica de gobierno construida por y para los empleados.

De modo que, para dar forma a lo observado en campo, es necesario abordar conceptos y teorías propias de las relaciones industriales. A continuación indicaré cuáles son los usados para dar un análisis apropiado a los hallazgos y del contexto al que me enfrenté como antropóloga y como empleada durante este estudio.

2.3 La cultura organizacional como problema de las ciencias sociales

Los estudios sobre la cultura organizacional han sido abordados ampliamente por disciplinas como la administración de empresas, la psicología y la ingeniería industrial principalmente, aunque la sociología y la antropología han hecho también algunos aportes significativos, en particular como perspectivas críticas que permiten deconstruir y analizar los conceptos y las técnicas especializadas de las disciplinas mencionadas en primer lugar. Es sin duda fundamental iniciar por el trabajo capital de Frederick W. Taylor, ingeniero mecánico y economista estadounidense, quien en los finales del siglo XIX propuso la teoría de la organización científica del trabajo, en la cual se pretendía “estudiar la ejecución de cada tarea a fin de determinar científicamente el ‘mejor camino’ para realizarla. Los resultados de esa investigación fueron convertidos en una serie de

reglas que cada obrero debía seguir al pie de la letra si quería ganar la recompensa ofrecida al aumento de la producción” (Bendix, 1996: 286).

Con la organización científica del trabajo industrial se propone generalizar el sistema de incentivos a la producción: recompensar al trabajador por los resultados alcanzados. Su implementación llevó al estudio de tiempos, movimientos, formación para los trabajadores, selección de empleados por tareas e incentivos para realizar el trabajo de manera correcta y en menos tiempo (Bendix, 1996: 286). Este tipo de estudios se afianzó en las dinámicas del sistema capitalista-industrial que iba exigiendo cada vez más la optimización de la administración empresarial para llegar a los límites esperados de la producción. El marco del análisis y de la propuesta de Taylor construye a las relaciones de producción capitalistas como esencialmente antagónicas entre el empleador (patrono) y el trabajador, pues se basan en la desigualdad y diferencia de condiciones, de expectativas y de objetivos. Por eso, en principio, los incentivos se constituyen en la solución a este problema.

Para las ciencias sociales, estas relaciones y dinámicas del ámbito laboral y empresarial serán analizadas a partir de la formulación del concepto “relaciones industriales”. Como lo menciona el sociólogo Hyman (1981), este concepto surge para indagar por el vínculo que se establece entre la agrupación administrativa y los trabajadores de una empresa, es decir las relaciones de trabajo y los procesos de control de éstas (42). Las relaciones industriales no tratan únicamente de conflictos entre empleados y superiores, sino también del rol de los trabajadores en los procesos de negociaciones y acuerdos para solucionar sus inconformidades. Los empleados diseñan estrategias que les permitan satisfacer sus aspiraciones y sobrellevar las injusticias en un intento de controlar las relaciones industriales en las que están implicados (Hyman, 1981: 27).

Uno de los aspectos de las relaciones industriales es el beneficio económico que es lo que motiva la interacción entre el empleado y el empleador. En la producción capitalista los trabajadores son dispuestos a merced del mercado, la capacidad para trabajar es vendida y comprada, y el trabajador debe encontrar un empresario que le quiera pagar un salario a cambio de su capacidad, conocimiento y esfuerzo (Hyman, 1981: 33). A pesar de que los trabajadores se ven en la obligación de vender su fuerza de trabajo para suplir sus necesidades, los empleados buscan un trabajo que brinde condiciones laborales óptimas, un oficio con labores de su gusto y bien remunerado (Hyman, 1981: 34). En otras

palabras, establecen una identidad económica y ciertas condiciones a través de las cuales buscan beneficios, como el incremento del pago y la reducción de las horas de trabajo para así minimizar sus esfuerzos, obtener un mejor trato y posicionarse beneficiosamente en la cadena alimenticia del capitalismo (du Gay; 1997: 291).

En este sentido, la literatura consultada sostiene que en los espacios empresariales las múltiples situaciones vividas entre los empleadores y los trabajadores deben estar bajo un control. La administración de las relaciones industriales marca la estructura de relacionamiento entre las dos partes. Por un lado, los trabajadores buscan el control del proceso con la finalidad de adaptarse a la pesadez de éste, crean sus propias reglas informales y las imponen a la administración como fundamentales para la coordinación de la producción. Por el otro lado, los empleadores buscan regular el quehacer de los trabajadores e interfieren si no se acomodan a las normas o estructuras establecidas para la producción.

Dentro del desarrollo teórico y conceptual de la administración de las relaciones industriales se encuentra la cultura organizacional. Es de resaltar que la historia de este concepto y su práctica en la administración de empresas se remonta a las décadas de los años 20 y 30 del siglo XX cuando teóricos sociales especializados en teoría de las organizaciones se preocuparon por interpretar los procesos capitalistas de trabajo. Como ha sido señalado en distintos estudios (Burawoy, 1979; Bendix, 1966; Hernández, 2006; Arango, 1991), el estudio de la cultura organizacional busca hacer conscientes a las empresas de que los trabajadores son seres sociales y sensibles con capacidad de construir experiencias subjetivas en el trabajo, independiente de las limitaciones objetivas que establezcan las normas. De este modo, los conceptos y las prácticas comprendidas en la idea de “cultura organizacional” se han conceptualizado como una técnica de gobierno que busca administrar o regir aspectos de la vida social, económica y personal, que en ocasiones han llegado a ser problemáticas para la construcción y crecimiento de la compañía (cf. Rose, 1999). Las investigaciones empresariales se han percatado de que la cultura organizacional no es estática ni rígida; todo lo contrario, se transforma para adaptarse al mercado. Algunos trabajos han abordado el tema (López, 1992; Weiss, 1990; Arango, 1991) enfocándose en ciertos períodos y contextos, como por ejemplo las intervenciones de carácter vocacional o filosófico de las empresas. Como lo indica Cefkin

lo central de estos estudios es la satisfacción de los trabajadores, al tiempo que se conquistó el mejoramiento de la empresa (en Marcus, 1998: 17).

Vale anotar que el concepto mismo de “cultura organizacional” no ha existido siempre y surge como una *problematización* (ver, para este concepto, Restrepo, 2008) para enmarcar una situación, analizarla y proponer estrategias de solución; en este caso, en el contexto de múltiples relaciones en los espacios laborales. El tipo de control que se propone ejercer desde los planteamientos de los estudios de cultura organizacional debe ser comprendido como parte de las múltiples técnicas de gobierno del mundo contemporáneo. Como señala du Gay (1997), las prácticas involucradas en la cultura organizacional buscan gobernar a través de la libertad y las aspiraciones de los sujetos, imponiendo límites mediante discursos, prácticas y técnicas que forjan capacidades en los individuos, con el fin de alinearlos a objetivos específicos empresariales. Las capacidades de los sujetos son retomadas para vigorizarlas y se les anima a comportarse con audacia y eficacia para fortalecer sus capacidades y cumplir los objetivos (Rose, 1989: 154).

Los estudios sobre la organización empresarial empezaron a ser desarrollados en América Latina a partir de 1970. En un principio el enfoque fue la historia empresarial y las teorías de la organización tomando teorías de las ciencias sociales (Hernández, 2006: 8). Tal y como lo muestra Marcela Hernández (2006) el ascenso de estos estudios coincide con la adopción continental del modelo neoliberal; el Estado deja de fijar las políticas de protección al mercado interno y el mercado abierto definirá quiénes son competitivos. En ese contexto, las empresas y los empresarios deben desarrollar procesos y políticas que los hagan competitivos. La economía le dio importancia al rol del empleado ya que hacen que las empresas sean productivas, a través de la elaboración de estrategias, el rol de los trabajadores se vuelve importante para explicar el éxito o el fracaso de la compañía (162). Los estudios sobre cultura organizacional en países como Argentina, Colombia, Chile, Venezuela, México y Brasil siguieron indagando por los cambios que se generaban al interior de las organizaciones (Hernández, 2006), pero teniendo cuenta las realidades latinoamericanas.

En los procesos productivos se tiene en cuenta el vínculo que existe entre los empleados y quienes ejercen la administración, por lo que es indispensable retomar los estudios en torno al control del trabajo. Desde los supuestos brindados por la antropología y la

sociología se puede indicar que el ECO es una técnica de gobierno que se preocupa por las relaciones interpersonales, no formales y afectuosas que los trabajadores tejen en su grupo de trabajo, así como por la satisfacción del obrero obtenida en su trabajo y por las incidencias de esta satisfacción en la productividad del mismo (Arango, 1991: 90). De hecho, en el presente estudio de caso pude reflexionar que al igual que las directivas, los trabajadores son capaces de adoptar, transformar e impulsar iniciativas destinadas al mejoramiento del negocio.

En este punto es valioso presentar estudios de caso realizados en Colombia sobre este tema. Estos son pertinentes porque las empresas estudiadas por los sociólogos Anita Weiss, Wigberto Castañeda, Luz Gabriela Arango y Carmen Marina López, se encontraban en una situación semejante a la de *Aceros Ltda. Colpartes, Fabricato e INDUGRAS* estaban pasando por procesos de reestructuración para lograr ser competitivas en su respectivo sector económico; es decir estaban buscando mejores resultados productivos.

En primer lugar, los sociólogos Anita Weiss y Wigberto Castañeda, en el caso de *Colpartes* (empresa metalmeccánica, dedicada a la producción de autopartes) hacen un análisis de la situación actual de los trabajadores, sus probabilidades personales, laborales y sociales. Los aspectos sociales y laborales, aunque estén en tensión permanente, no son de interés para el estudio, pero sí se busca esclarecer su incidencia sobre la situación y las probabilidades de los distintos grupos de trabajadores (Weiss y Castañeda, 1990: 4). Siendo así, les resulta pertinente atender el enfoque de las estrategias empresariales, que es entendido como un recurso metodológico que permite analizar la autonomía relativa de los empresarios frente a las condiciones más generales de la sociedad para afrontar los problemas económicos, técnicos, y organizativos de la gestión empresarial. Del mismo modo, la producción de políticas de funcionamiento, entendidas como un estilo de relación y de trato con los trabajadores. Aunque este estudio tenga un objetivo diferente al análisis del ECO, las realidades sociales y laborales de los trabajadores son sólo tenidas en cuenta para comprender cómo el contexto empresarial incide en las trayectorias, las situaciones y las probabilidades de los trabajadores. A pesar de ello los autores reconocen y concluyen que las directivas implementan técnicas organizativas tayloristas combinadas con círculos de participación, resaltando el rol de los empleados y a través de sus diversas

expresiones se establece un sistema organizativo más ágil, más coherente y más orgánico (Weiss y Castañeda, 1990: 233).

En segundo lugar, la socióloga Luz Gabriela Arango (1991: 89) adelantó un estudio sobre un caso particular de *Fabricato*, empresa dedicada a la manufactura de telas. En su estudio se analiza la racionalización de la producción y de la administración, y se retoman teorías de las relaciones humanas con el objetivo de aumentar la calidad y la productividad, pero se reconoce que para su implementación se necesita de la colaboración y participación de los obreros. Los objetivos de las relaciones humanas y de la mentalidad integradora no se limitan a conseguir una mayor productividad y una mejor calidad en el desempeño obrero, sino que son presentadas como una alternativa de desarrollo que trae bienestar a obreros y empresarios (Arango, 1991: 93). Según la escritora la empresa se ve obligada a elaborar normas y técnicas de conducción de sus empleados; de lo contrario carecerían de la capacidad de sobresalir y de gestionar sus principales proyectos. Sin embargo, éstas pueden llegar a ser cuestionadas por los trabajadores porque no procuran beneficios para estos.

En *Fabricato* se hizo un esfuerzo por mejorar la calidad de la relación jefe-trabajador por medio de una capacitación psicológica. Se realizó una divulgación en los boletines internos y fundamentalmente en la revista *Fabricato al día* entre los trabajadores, incluía algunas de las reglas de comportamiento que permitía suavizar las relaciones interpersonales. El control técnico, científico e ideológico operan en estrecha interdependencia para obtener una elevada productividad obrera, no sólo mediante una organización del trabajo racionalizada y una intensa modernización de equipos, sino también por medio de la creación de una mística de empresa que identifique sus intereses personales y de *Fabricato* (Arango, 1991: 94). Entonces, en comparación con el trabajo de Weiss y Castañeda, Arango sí tiene en cuenta el rol de los trabajadores dentro del proceso de organización y optimización de las empresas.

Y en tercer lugar, la socióloga Carmen Marina López realizó un estudio en la empresa *INDUGRAS*, un conglomerado que se dedicaba al mercado del café, pero sobre todo a la producción de grasas de origen vegetal, así como a la producción de cárnicos. López se centró en considerar el aspecto morfológico de la producción, el tipo de subdivisión interna del proceso y las particularidades técnico-organizativas. A pesar de ello, durante el desarrollo del estudio caracteres como la organización de la empresa y las

circunstancias de los trabajadores sobresalen. Se comprende al trabajador como sujeto activo, que con sus orientaciones contribuye al establecimiento del orden empresarial (López, 1992: 2). Con lo anterior, la estructura administrativa impuesta puede ser objeto de transformación, así las autoridades de *INDUGRAS* no quieran ser conscientes de ello. En las relaciones sociales-laborales los trabajadores son partícipes activos y como tal, desarrollan estrategias tanto individuales como colectivas. Se llega a la conclusión que el esquema organizativo y el tipo de gestión resultan del ajuste al entorno de la empresa y a determinantes técnico-organizativos internos, incluyendo las motivaciones y acciones de los trabajadores. En comparación los estudios de caso anteriores, López le da mayor peso a la autonomía de los trabajadores y su influencia.

Estos antecedentes me permitieron reflexionar sobre cómo el rol del trabajador se tornó más importante en los problemas de la empresa, no solo en lo concerniente a la productividad, sino también a la producción de estrategias para la regulación de las relaciones industriales.

2.4 Directrices teóricas

Para el análisis etnográfico del ECO retomé una serie de conceptos de escritores como Michael Burawoy, Paul du Gay y Nikolas Rose que me permitieron contextualizar planteamientos en torno a la comprensión del ECO como una técnica de gobierno. Los conceptos clave que surgen del análisis de una técnica de gobierno son: subjetividad, gubernamentalidad y dispositivos del yo. Los retomo de manera integral para analizar el ECO como una técnica de gobierno y sus respectivas prácticas.

En ese sentido, es pertinente retomar a Rose dado que indica que en el lugar de trabajo confluyen una serie de experiencias, dinámicas y emocionalidades del trabajador, llamadas por él como subjetividades de los individuos. En las condiciones de trabajo convergen intenciones y deseos de los empleados; muchas veces los directivos no se percatan de estos, y, si lo hacen, no son conscientes de su importancia para la labor productiva. La gestión empresarial ha tendido a regirse por la lógica de costo y eficiencia, sin percatarse de los conflictos entre las actividades de la productividad, la eficiencia y la competitividad, por un lado, y la “humanización” del trabajo, por otro. Para lograr armonía entre el carácter subjetivo de los empleados y las condiciones objetivas del trabajo, es pertinente que la dimensión subjetiva sea reconocida e involucrada en la

gestión del negocio. Entonces para el éxito empresarial es necesario tener en cuenta los deseos y aspiraciones personales y laborales de los trabajadores. De este modo, se logra que se sientan cómodos y contentos en su quehacer, los trabajadores tienden a operar bajo la lógica de los sentimientos y las relaciones inter-humanas (Rose, 1999: 67).

Así mismo, Rose (1989) manifiesta que el trabajador se construye como sujeto emprendedor y autónomo, es decir, que es un ser activo, que se autorregula y actúa para hacer de la empresa un buen lugar para trabajar y para convivir. A través de la conducción de sí mismos se promueve el buen gobierno de su cotidianidad. El autoconocimiento, autodominio, autorrealización y, en general, los dispositivos del yo promueven un ejercicio reflexivo que construye en los sujetos habilidades para forjar conductas apropiadas para el negocio y para la vida emocional en la fábrica. Como lo manifiesta el sociólogo du Gay (1996), “el éxito organizacional [...] se funda en la premisa de que la organización comprometa los impulsos de auto optimización de todos sus miembros, cualquiera que sea el papel formal de estos” (261).

En este punto, en el estudio que realicé sobre el ECO, los empleados pusieron en práctica dispositivos del yo que les permitió re-pensar su imagen, actuar y pensar como trabajadores. Esa proyección estaba basada en lo que ellos consideraban el deber de un miembro de la compañía y así mejorar su rendimiento en ella. Lo que pude observar fue que dichos dispositivos están firmemente arraigados en los programas de reforma organizacional, los cuales no caracterizan el empleo como una ardua obligación impuesta a los individuos, ni como una actividad emprendida para satisfacer necesidades puramente instrumentales, sino más bien como un medio para el desarrollo del sujeto. De hecho, como lo señala el sociólogo Rose (1990), a través de estas visiones, empleadores y trabajadores mejoraran su relación laboral reduciendo el conflicto y persiguiendo la misma productividad, eficiencia y competitividad del trabajo (56). En este mismo sentido, los empleados al producir formas de ser, se construyen como sujetos autónomos que generan acción contra idiosincrasias instituidas. Como indica Burawoy (1979) ejercen el “juego de arreglárselas” (game making out), concepto que vincula la racionalidad individual, estableciendo unas leyes que son producto de las acciones sociales y define los intereses de los trabajadores dentro de las reglas de juego. Los trabajadores no se instituyen únicamente bajo estructuras impuestas por la administración; por el contrario,

instauran sus propias formas de proceder de acuerdo a sus necesidades personales y laborales.

Para hablar de técnicas de gobierno es adecuado aludir al concepto de gubernamentalidad de Foucault, el cual se ha utilizado para estudiar los ensamblajes de autoridad, conocimiento y técnica que buscan dar forma a la conducta de los individuos y al bienestar colectivo (Inda, 2011: 108). El gobernar implica formas de conocimiento, de experticia y de cálculo que hacen posible que pensemos a los seres humanos como susceptibles de programación política. En esta misma línea interpreto el ECO pues lo defino como una técnica de gobierno en el que se ejercen formas premeditadas y calculadas de pensamiento y acción, que en mayor o menor medida tienen como propósito dar forma, regular y administrar la conducta de individuos y grupos, con respecto a fines o metas específicas. Me apoyo en el antropólogo Inda para ampliar esta afirmación, pues él señala que las técnicas de gobierno involucran mecanismos prácticos, dispositivos, cálculos, procedimientos, aparatos y documentos que buscan dar forma, normalizar e instrumentalizar la conducta, el pensamiento, las decisiones y aspiraciones de otros con el propósito de lograr objetivos que se consideran deseables (Inda, 2011: 102).

En este sentido, si se analiza el ECO como una técnica de gobierno, puede decirse que implementa mecanismos prácticos, instrumentos y programas que buscan dar forma e instrumentalizar la conducta humana. En el presente caso, a través del análisis de las actividades llevadas a cabo en el ECO, señalo que los trabajadores construyeron técnicas de gobierno enmarcadas en sus objetivos laborales y en lo que ellos pensaban eran las expectativas de las directivas. Así se lleva el pensamiento a la práctica, práctica traducida en la creación de sujetos con capacidades para la formulación de formas de conducción. En el siguiente capítulo se explicaran las técnicas de gobierno instituidas por los empleados.

Capítulo 3. El ECO como una técnica de gobierno

En el presente capítulo mostraré las características del ECO como una técnica de gobierno en sí mismo. Para sustentar esto, mostraré las prácticas de memorización y hablar de sí mismo con el propósito de ilustrar el funcionamiento de la metodología y su papel en la formación de nuevos sujetos, imágenes del trabajador y discursos acerca del entorno laboral en la empresa.

Como describí en el primer capítulo, mi rol en *Aceros Ltda* era el de empleada para ejecutar el ECO que había propuesto la gerencia en el 2013. En dicho proceso observé, registré y analicé las actividades y resultados que la gerencia esperaba de mi trabajo, pero también lo ejecuté consciente de que los trabajadores no eran solamente informantes -como lo podía llegar a pensar la gerencia-, sino que eran personas que tenían interpretaciones de sí mismas, de sus roles, de las posiciones que mantenían en la organización y, a su vez, de cómo veían a sus iguales y superiores. Ello me generó una inquietud investigativa y me pregunté por cómo operaba el ECO sobre los trabajadores. A partir de esta pregunta, formulé una hipótesis en la cual afirmé que el ECO era una forma de estructurar el pensar, el actuar y el quehacer de los trabajadores que se constituye en la interacción entre el propósito de la gerencia y las necesidades de los trabajadores. No es sólo una práctica impuesta, sino también una construcción desde los empleados que son objeto del ECO.

Para estudiar esta afirmación analizaré las prácticas anteriormente mencionadas. De una parte, la memorización con la que me refiero a la acción que hacía el trabajador de retomar situaciones del pasado de la empresa para la construcción de nuevas formas de ser en el presente laboral. Y finalmente, hablar de sí mismo, una práctica que relaciono con el ejercicio de pensarse, reconocerse y proponer una forma de ser en la vida laboral. Ambas marcadas por un ejercicio de reflexión que le permitió a los empleados re-pensar la imagen del trabajador en dos sentidos: una, “yo” como empleado; y otra, “yo” como miembro de la familia *Aceros Ltda*.

En las distintas actividades del ECO, se pide de los empleados una constante disposición a hablar. Todo el tiempo las actividades están basadas en que pudieran expresar sus opiniones sobre ciertas situaciones y que éstas fueran traducidas en indicaciones para mejorar las estrategias del control de las relaciones en la empresa. En esa constante

interacción de opiniones, los empleados se sumergieron en el ejercicio de re-pensarse como miembros de la empresa comparando su pasado con su presente, y su presente con sus expectativas a futuro.

Cuando los trabajadores empezaron a adoptar este tipo de actitudes como el recordar, el reflexionar sobre sí mismos y el plantear posibles acciones para su presente laboral, noté como investigadora que los ejercicios propuestos en el marco del ECO estaban desbordando sus propios objetivos de diagnóstico del ambiente laboral de la empresa. Es decir, aunque el objetivo inicial del ECO no era generar en los empleados conductas relacionadas con el auto-reconocimiento, en mi análisis pude detectar lo indicado por el sociólogo Rose (1989), quien afirma que a través del fortalecimiento del “yo”, de la autonomía (auto-realización, auto-presentación, auto-dirección y auto-control) y de la creatividad se logra el éxito de la estrategia del negocio (161). Cabe aclarar que en mi estudio no tomé en cuenta los resultados del ECO en el marco de *Aceros Ltda*, o lo que Rose llama el “éxito de la estrategia del negocio”. Sin embargo, participar en su ejecución sí me permitió detectar los procesos del fortalecimiento del “yo” en diferentes niveles, como en efecto lo fueron la rememorización y el hablar de sí mismos, que serán explicadas a continuación.

3.1 La rememorización

El ECO propuesto por la gerencia en el 2013 tenía como objetivo obtener información para formular estrategias que a futuro les permitiera controlar y orientar el actuar de los empleados. Como lo señala Burawoy (1979) en las compañías se establecen políticas de control, respaldadas por la capacidad de coerción directa y por la producción de consentimiento de las normativas por parte de los trabajadores, por ello una herramienta como el ECO podía ayudar a la compañía consolidar esas directrices. Al mismo tiempo, añade Burawoy (1979), los trabajadores formulan reglas informales para la coordinación de la producción y para adaptarse a las normas impuestas por superiores, que fue justamente el escenario que estudié en *Aceros Ltda* durante mi labor.

En el ejercicio del ECO, se despliegan prácticas que contribuyen a constituirlo como una técnica de gobierno. En primer lugar, la rememorización, entendía como una práctica a través de la cual los empleados recordaron experiencias laborales vividas en *Aceros Ltda*. Tal y como señalé en los casos de la sección anterior, el hecho de que los empleados

evocaran y compararan su presente con su pasado laboral, les permitió identificar lo que ellos consideraban como buenas prácticas laborales del pasado, y definir los aspectos positivos y negativos del actuar en el presente laboral.

Para explicar cómo construí esta categoría y a partir de qué insumos lo hice, es necesario señalar dos aspectos: la metodología y su puesta en práctica. Por un lado, una de las metodologías más útiles en mi trabajo fue el grupo focal, especialmente el que denominé *Historia de la Compañía Aceros Ltda*, porque me permitió comparar las situaciones del pasado y las vividas en el presente laboral. La metodología no solo me sirvió para extraer información, sino que noté que los trabajadores se apropiaban de la misma para expresar sus ideas con mayor comodidad. Por ejemplo, en mi planteamiento inicial el grupo focal se desarrollaría en parejas. Sin embargo, al momento de iniciar la actividad, los trabajadores decidieron y exigieron que el grupo trabajara en conjunto. En principio, mi objetivo con plantear el ejercicio en parejas, era crear o fortalecer lazos de confianza entre compañeros de trabajo. Pero cuando les pedí que se organizaran de esta manera, no tardaron en manifestar su inconformidad, como lo hizo la directora de auditoría y control interno Alcira Morales quien dijo que “no, no, en parejas no, es mejor todos” (Informe etnográfico de campo, noviembre 25 de 2013, grupo focal ADM). Consideré que esta también podía ser una buena forma de trabajar, especialmente si era iniciativa de ellos, y lo que sucedió fue que los asistentes expresaron tranquilidad y comodidad a través de gestos: se escucharon suspiros, se cruzaron miradas y sonrisas, y procedieron a reagruparse en mesa redonda. La dinámica del trabajo cambió por completo, pues en los pocos segundos que trabajaron en parejas no conversaban; y los que sí lo hacían, lo hacían en voz muy baja. Cuando se empezó a trabajar con todo el grupo tomaron mayor confianza y la conversación se acentuó.

Este fue un momento crucial en la metodología del estudio, pues puedo afirmar que fue una circunstancia en la que se produjo un efecto específico del ECO. En esta negociación sobre cómo debía funcionar el ejercicio, los trabajadores encontraron una posibilidad de desafiar las indicaciones de alguien que, desde su perspectiva, era una persona enviada por las directivas de la empresa: yo, como figura “experta” en cultura organizacional. En vez de acceder a mis indicaciones, el juego de poder reconfiguró las posiciones que teníamos asignadas en primer lugar. Los empleados no se limitaron a hacer lo que se les pidió ni se rigieron por las órdenes con las que no estaban de acuerdo, sino que opinaron

e instauraron sus propias medidas de acción. Este escenario se asemeja a lo planteado por la teoría de Burawoy (1979) sobre el juego de arreglárselas (game making out), que consiste en que los trabajadores manipulan las relaciones en función de intereses específicos y buscan el control del proceso del trabajo con la finalidad de adaptarse a la pesadez de éste, esta adaptación se hace por medio del juego de arreglárselas. Para el caso del ECO, los empleados ajustaron, elaboraron y desarrollaron patrones propios a través del diálogo, la escucha y la generación de acuerdos. Así, la metodología y su puesta en práctica me llevó a pensar la rememorización como una práctica de la técnica de gobierno que se desplegaba en el marco del ECO.

Ahora bien, en cuanto a los temas de memoria que se abordaban en los grupos focales, no cabe duda que los recuerdos que avocaban la época de la administración de don Pablo Emilio eran unos de los más frecuentes. Él no sólo era recordado como el dueño y gerente de *Aceros Ltda*, sino también como un padre que los protegía, guiaba y hasta reprendía. La figura paterna, según Villaveces (1997) “contribuye a la identificación de la fábrica como sitio central de la vida del obrero” (112), que es un aspecto corroborado con el testimonio de la asistente de tesorería, Nohora Agray, quien decía que “Don Pablo Emilio era como un papá; él nos traía frutas de la finca se preocupaba por nosotros, por que estuviéramos bien; si teníamos problemas nos preguntaba cómo estábamos, preguntaba por nuestras familias” (Informe etnográfico de campo, diciembre 2 de 2013, grupo ADM).

En el caso de los empleados más antiguos, el recuerdo de trabajar en las condiciones que brindaba la administración de don Pablo Emilio se asemejaba más a estar en familia que a trabajar en una organización administrada científicamente. Esto puede verse en las palabras del jefe de planta, Hugo Cárdenas y en las del coordinador de control interno, Luis Sosa, quienes expresaban,

yo me acuerdo que cuando estaba don Pablo Emilio, don José y don David en la gerencia, se trabajaba más a gusto, se trabajaba en equipo, los empleados éramos dedicados con lo que nos tocaba hacer, ellos eran un ejemplo a seguir, pero así mismo nos lo reconocían, nos daban bonos, el casino era mejor, el trato de los jefes era mejor, es que ahora con los cambios de gerentes se ha perdido todo eso (Grabación taller 3, diciembre 4 de 2013, grupo MOI).

oiga, ahora acordándonos de todo eso, antes se trabajaba con tranquilidad, no existía el susto de si me van a echar, había sentido de pertenencia, las cosas se hacían con

gusto y no por obligación para que paguen o no lo echen (Grabación taller 3, diciembre 4 de 2013, grupo ADM).

El recordar los eventos del pasado, en especial los vividos en la administración de don Pablo Emilio, ayudó a la construcción de la imagen del trabajador: yo como miembro de la familia *Aceros Ltda.* Esta imagen estaba marcada por las buenas costumbres que se tenían en el pasado, según los empleados. En ella se enfatizaba la unión y trabajo en equipo entre los empleados, incluyendo los dueños, en términos de familiaridad. Por ejemplo, muchos de los participantes manifestaban que en el pasado había mayor unión entre los compañeros de trabajo, no sólo en el ámbito laboral, también en las actividades extracurriculares, así fue expuesto por Flor Méndez, empleada de servicios generales, quien recordaba que “cuando se hacía el asado de fin de año, era una alegría para todos; tanto así que todos ayudábamos a organizar, los hombres asaban la carne, y nosotras las mujeres, cocinábamos las papas. Todo se hacía entre todos” (Grabación taller 1, noviembre 25 de 2013, grupo ADM). Del mismo modo, los trabajadores se reunían fuera del horario laboral para hacer otras actividades que, según ellos, fomentaba los lazos de cercanía y compañerismo, tal y como lo muestra el comentario de la gerente de ventas unidad de negocio comercialización Vanessa Echavarría, “después de las cinco [pm], cuando salíamos del trabajo, íbamos al casino [donde estaba ubicada la mesa de ping pong], íbamos todos, los operarios y hasta don Pablo Emilio y José [su hijo]. Eso era muy chévere” (Grabación taller 4, enero 13 de 2014, grupo COM).

El compañerismo o la unión no solamente se evidenciaban en actividades diferentes a las laborales. Por el contrario, eran también presente en el contexto laboral, dado que si se cometían errores o algún empleado estaba saturado de labores, sus compañeros le ofrecían ayuda. Lo anterior se refleja en el testimonio del director de planeación y control de la producción Alejandro Ruiz: “yo en ese entonces tenía el cargo de supervisor, y yo recuerdo que a veces había tanto trabajo que Cristian Salamanca, que en ese entonces también era supervisor, se ofrecía a ayudarme, sin yo pedirle ayuda, y eso que no estaba en el mismo turno” (Nota de campo, diciembre 2 de 2013).

Igualmente, algunos operarios señalaban esa unión y compañerismo del pasado, así lo indicó José Díaz: “antes sin pedir ayuda, le ayudaban a cargar las piezas de acero, ahora toca decirle al amigo. También si uno dañaba una pieza y no podía arreglarlo con la

máquina que uno estuviera manejando, uno iba y le decía a otro compañero para que se lo ayudara arreglar con la máquina de él. Ahora no, le contestan: ‘eso es problema suyo’” (Grabación taller 2, febrero 06 de 2014, grupo MOD). En este mismo sentido, la asesora comercial Mónica Rodríguez recordaba que no había tanta competencia entre los comerciales, por el contrario se ayudaban a buscar clientes y a visitarlos,

antes no nos robábamos los clientes, ahora estamos mirando cómo nos quitamos los clientes. Yo recuerdo que no teníamos esa preocupación, nos ayudábamos a conseguir clientes, si yo no podía ir a visitarlo, le decía a un compañero y me hacía el favor de visitarlo; sin el temor de que me fuera quitar el cliente. Ahora ya no se puede hacer eso (Informe de campo, enero 22 de 2014, grupo COM).

Cada una de las buenas acciones que se evidenciaban en el pasado era atribuida a las enseñanzas de don Pablo Emilio a sus empleados. El control del personal como tenía un carácter familiar, según los empleados, enseñaba valores de compañerismo, respeto, competencia no desleal, responsabilidad, etc. Lo anterior se pudo evidenciar en el testimonio del director de ventas regional Hernán Rodríguez,

como la empresa se manejaba como una familia, don Pablo Emilio nos trataba como a sus hijos y por tanto nos recalca que debíamos ser buenos compañeros y buenos trabajadores. Un día nos cogió a varios y nos regañó porque estábamos jugando brusco; nos dijo que no jugáramos así que podríamos salir peleando (Nota de campo, enero 24 de 2013).

Otro ejemplo que me parece pertinente mencionar ya que no se dio en el contexto del grupo focal lo registré cuando me encontraba haciendo un recorrido por las instalaciones de la empresa con la finalidad de saludar y hablar con los empleados; noté que algunos, los más antiguos, estaban impacientes y emocionados. Les pregunté la razón y Flor Ramírez me indicó que don Pablo Emilio y su hijo José se encontraban en la empresa. Decidí acercarme a Nohora Agray, luego que dejó de hablar con don Pablo Emilio y José, le pregunté sobre ellos, qué le habían dicho y ella me contestó que “al igual que antes, sólo se acercaron a saludar y me preguntaron por mis hijas, tal cual como hacían cuando ellos estaban en la administración. Ojala el gerente general fuera así” (Nota de campo, diciembre 19 de 2013). En este mismo sentido, observé cómo era el comportamiento de los empleados nuevos, los cuales los veían con asombro y respeto. Pude detallar que muchos los conocían gracias a las historias o anécdotas contadas por los empleados

antiguos. Decidí acercarme a un grupo de empleados, tanto antiguos como nuevos, que se encontraban hablando, allí estaba Yina Salamanca que decía “tan chévere, don Pablo Emilio y José se acuerdan de los empleados [antiguos] y pasan por cada puesto a saludarlos” (Nota de campo, diciembre 19 de 2013).

Este tipo de discursos y recuerdos llevaba a que los empleados recordaran situaciones específicas del pasado de la empresa, lo que a su vez producía la imagen del trabajador: yo como miembro de la *Aceros Ltda* y un sentimiento de añoranza en el presente. Su actualidad laboral también se llenaba de esas emociones, ideales y experiencias pasadas, en particular entre aquellos que llevaban largo tiempo en la empresa. Por supuesto, los que no habían vivenciado aquella época, escuchaban con atención los detalles dados por sus compañeros y llegaron también a desear las bondades de ese pasado familiar.

La historia de una compañía de este tipo no sólo es individual, sino también colectiva, y en cualquiera de los dos casos apela constantemente a las subjetividades de cada uno de los miembros. En palabras de Ricouer (1999) “la ritualización de lo que podemos llamar ‘recuerdos compartidos’ [...] legitima ‘cada memoria individual’ [...] en un punto de vista de la memoria colectiva” (3). Esto no es otra cosa si no decir que el diálogo y la escucha de un testimonio o recuerdo ajeno, permite construir una memoria individual y, a la vez, colectiva; lo cual, en este caso, fue posible por el espacio brindado en el grupo focal que hacía referencia a la historia de la compañía. Allí los participantes seguían una directriz de diálogo en la que vieron la posibilidad de rememorar y corroborar eventos, y plantear acciones como apropiadas o inapropiadas para el presente.

La rememoración contribuyó a que los trabajadores forjaran un tiempo ideal e idealizado en el cual las relaciones afectivas primaban sobre las relaciones de producción y las exigencias de la empresa. La noción de familia que era concebida por los trabajadores se definía como una estructura que incentivaba de manera positiva actitudes, hábitos y valores, tales como lazos de compañerismo, amistad y trabajo en equipo. Esta imagen se recordaba como lo que había sido el cimiento inicial de la empresa y que se fue heredando en el imaginario de muchos trabajadores a medida que la compañía enfrentaba cambios administrativos. Es decir, era un recuerdo pero también un anhelo. Y aunque los trabajadores que se vincularon después a la empresa no experimentaron esa época, sí recibían de sus compañeros más antiguos un discurso en el que se idealizaba aquella administración.

3.2 Hablar de sí mismo

En segundo lugar, además de la memorización, identifiqué el hablar de sí mismo como una práctica del ECO que implicaba ciertas reflexiones de los empleados. Algunos ejercicios planteados en los grupos focales estaban dirigidos a que el trabajador meditara sobre cómo estaba actuando en el presente laboral y que lograra evaluar ese comportamiento y proponer un cambio a futuro, si lo veía conveniente o necesario. El hablar de sí mismo, siguiendo a Foucault (2003), es hablar desde la experiencia propia vivida en la correlación entre la normatividad impuesta por las directivas y las subjetividades (5), pero no enfocándose en la crítica o en el señalamiento. Esta postura foucaultiana me permitió pensar que el hablar de sí mismo, como una forma de construcción de consciencia del propio actuar, se transformaba en una práctica de la técnica de gobierno entre los empleados de *Aceros Ltda* que participaban en el ECO.

A diferencia de la dinámica adoptada en los ejercicios de memorización, aquellos que involucraron meditaciones individuales en el conjunto del grupo focal no eran objeto de amplia discusión, aunque sí de escucha y atención por parte de los compañeros. Con este procesos de meditación se forja la imagen del trabajador yo como empleado, la cual era construida a partir del reconocimiento de los aspectos positivos o negativos del propio actuar de los empleados. El yo como empleado buscaba a futuro mejorar ciertas acciones o actitudes frente a los quehaceres o funciones ejecutadas en la compañía. Esta imagen no generaba cambios inmediatos en el accionar de los empleados, los llevó a reconocer sus fortalezas y debilidades en el ámbito laboral.

Un buen ejemplo de esto fue lo expresado por Oscar Rodríguez, operario de la empresa, quien mencionó: “yo sé que a veces soy egoísta con mis compañeros, no les ayudo cuando necesitan de mi ayuda. Sé que me dejo llevar por los malos momentos, pero no debería ser así” (Grabación taller 3, febrero 10 de 2014, grupo MOD). Fueron varios los casos en los que los participantes expresaban este tipo de pensamientos, en los que reflexionaban de manera individual sobre su presente laboral, sobre cómo evaluaba cierta actitud o comportamiento y cómo deseaba proyectarse a futuro para ajustarse a una imagen más positiva, correcta o mejorada. Tal es el caso de la asesora comercial Carolina Velásquez, cuando mencionaba que “la verdad yo puedo ver que algún compañero necesita ayuda, no sé..., que necesita que le ayuden visitando clientes, pero yo no me ofrezco, no quiero generar confiancitas. Aunque tampoco lo hago porque me da miedo que quieran pagarme

el favor de la misma manera y me resulten robando el cliente” (Grabación taller 3, enero 05 de 2014).

El ejercicio de reflexión los hacía conscientes de la falta de compañerismo, que era visto como un factor negativo por los empleados. Sin embargo, las diversas circunstancias que se vivían en el presente impedían que se realizaran cambios inmediatos o a corto plazo. Otro testimonio es el del ingeniero de producto Alejandro Moreno quien manifestó: “yo sé que no soy bueno explicando, doy por sentado que los demás me entienden; y cuando me piden explicación, la doy, pero no con muchos detalles. Sé que debo cambiar, cuando estoy explicando, me acuerdo de mi defecto y procuro tener paciencia” (Nota de campo, diciembre 09 de 2013).

En estos dos ejemplos es palpable el efecto del ECO como técnica de gobierno. En una primera idea, se pensaría que es necesario esperar hasta después de que se definan ciertas estrategias en la empresa para ver resultados o efectos del ECO. En realidad, estaban ocurriendo allí mismo: los trabajadores encontraban un lugar desde el cual hablar y lo hacían constituyéndose como sujetos legibles para su empresa.

Por la temática misma, aquí el diálogo no se propiciaba, pues nadie reafirmaba o refutaba el comentario, pero sí había una disposición de escucha frente a las reflexiones ajenas, razón por la cual mecánica de grupo focal se ajustó por elección de los participantes. Esto se pudo notar en muchas de las sesiones realizadas, a medida que cada participante comentaba su reflexión, los demás lo escuchaban con atención, tal fue el caso de la analista Ingrid Trujillo quien decía “ustedes saben cómo es mi genio, yo no tengo pelos en la lengua, y hasta hecho madrazos [risa], pero sí sé que tengo que controlarme porque ya me he ganado regaños de Wilson [su jefe] porque he tratado a más de uno mal” (Grabación taller 3, enero 05 de 2014). Este es un caso particular, Ingrid Trujillo a pesar que es mal humorada en ocasiones y usa palabras soeces, a sus compañeros les parece divertida su forma de ser, aunque no opinaron sobre la reflexión realizada por ella, si se rieron. Lo cual dejó en evidencia que cada reflexión era personal y cada quien tomarías las medidas para promover cambios en sus actitudes.

También había testimonios en los que era evidente que no sólo se evaluaba un comportamiento individual en el sentido de querer mejorar como persona o como compañero de trabajo, sino que se señalaba cómo aquella actitud se relacionaba

directamente con la productividad en la empresa. Es decir, con un problema mayor. Esto se puede evidenciar en el testimonio del operario Santiago Nieto quien señalaba “yo sé que está mal no cumplir con todo con lo que tengo que hacer, a veces es por pereza, pero también es porque los supervisores a veces son muy jodidos. Pero yo sé que tengo que cambiar eso” (Grabación taller 4, febrero 13 de 2014, grupo MOD). Otro caso similar fue el de Ruby Bernal, quien ejercía el cargo de soporte operativo a ventas, quien decía: “a veces no doy solución pronta a las solicitudes que me piden las otras áreas, sé que me demoro mucho; hay veces que tengo tantas que agggg, pues que esperen. Pero ahora pensando en eso, no me gustaría que se demoraran con mis solicitudes” (Grabación taller 5, enero 12 de 2014, grupo COM).

Los descubrimientos que se van realizando en los talleres tienen un significado muy relevante para la empresa. No se trata solamente de que se “descubra” lo que se está diciendo: se trata, fundamentalmente, de que son los mismos trabajadores los que lo están enunciando. Esta supuesta autonomía, una autonomía controlada, regulada y permitida en el espacio del ECO, es fundamental para el buen funcionamiento de un negocio tal y como se plantea en la actualidad ya que todo depende de la actitud de los miembros que trabajan en él. Por ello el que los empleados hablasen de sí mismos los ubicaba en varias esferas simultáneamente: en una personal e íntima relacionada con su presente laboral y en una colectiva y productiva dentro de la empresa. Ambas eran objeto de reflexión y de preguntarse cómo podían mejorar para estar en lo que ellos pensaban eran los cánones de excelencia de la empresa o de lo que sus superiores esperaban de ellos.

Las analogías eran la herramienta fundamental de la imaginación discursiva con la cual los trabajadores encontraban su voz en el discurso propuesto en el ECO. Esta fue una reflexión que llevó a los trabajadores a compararse con sus compañeros y detectar en ellos errores que no eran deseables para la vida laboral. Un ejemplo de esto es que los empleados señalaban lo que no deseaban ser o los defectos de sus compañeros para no incurrir en ellos. Tal fue el caso del testimonio del operario Diego Barahona, “ese siempre ha sido un sapo, si uno hace algo mal sin culpa, le cuenta al supervisor. Uno no está exento de que haga algo mal, a cualquiera se le puede dañar una pieza sin culpa” (Grabación taller 2, febrero 6 de 2014). En este caso, la figura del “sapo” permite dar cuenta del tipo de comportamiento que se aborrecía y dio paso a proponer comportamientos deseados,

como continuaba señalando Barahona, “si yo veo que un compañero que se tiró una pieza, pues lo ayudo en vez de joderlo sapiandolo” (Grabación taller 2, febrero 6 de 2014).

Del mismo modo, la analista Jimena Hernández indicó, “yo no quisiera ser como Claudia Arango [directora de control interno], que regaña con groserías, no los baja de hijutantas” (Nota de campo, diciembre 04 de 2013). Esto permite ver, por un lado, como en el ejemplo anterior, el mal trato a los subalternos es una conducta no aceptada, y por tanto no se quiere incurrir en ella; por el otro, el trato de los trabajadores se refleja en el vocabulario, lo que indicó que no es un trato formal y a su vez indica una posición en la compañía, en presente caso Claudia Arango se pretendía mostrar como un sujeto con mayor poder en comparación a otros empleados.

En sí, el grupo focal, instrumento privilegiado del ECO, no debe ser concebido tan solo en su dimensión instrumental de herramienta para recoger información. En el debate y el diálogo sobre la metodología del ECO, el grupo focal también incluye aspectos esenciales de la técnica de gobierno al forjar espacios de escucha y diálogo. Con la escucha y el diálogo también se desestructuraron nociones sobre los cargos de los participantes, y cuando se dejaron de lado las relaciones de poder que existían entre los cargos, se empezaron a impartir nuevas prácticas políticas, en donde ya no era la superioridad del cargo la que determinaba los discursos y los modos de actuar y pensar, sino quién tenía mayor conocimiento del tema tratado. Un ejemplo de ello fue el resultado de un grupo focal en el que los jefes o directores recurrían a los analistas, supervisores y auxiliares para recordar situaciones del pasado que permitían construir ideas o analogías de las formas correctas de actuar en el ámbito laboral. Lo anterior es ejemplificado con el testimonio del gerente técnico Carlos Díaz, “Francisco [supervisor de mantenimiento] cierto que cuando la administración estaba bajo don Pablo Emilio, había trabajo en equipo” (Grabación taller 2, diciembre 02 de 2013, grupo MOI).

En un sentido más amplio, sugiero que el hablar de sí mismos es una práctica de la técnica de gobierno mediante la cual poco a poco se resalta el carácter autónomo de los empleados, pues los impulsó a tomar decisiones y a construir conductas conforme a las situaciones enfrentadas. En palabras de Rose (1989) la inculcación de una hermenéutica reflexiva permite el autoconocimiento y dominio de sí mismo (156). Es natural que, si bien los empleados detectaron falencias individuales a nivel laboral, no ejecutaran cambios prácticos en el presente o no modificaran las actitudes erróneas de las cuales

estaban consientes pues el ECO justamente estaba diagnosticando esa realidad inmediata. Por esa razón, el tiempo que duró mi presencia en el estudio no permite afirmar que sí se haya reflejado lo que Rose denomina como “dominio de sí mismo”, pero al menos sí se estaban planteando y adoptando las herramientas para que ello sucediera de manera más aterrizada.

Trazar una ruta de acción o innovación no es sencillo para el trabajador, pero en el hablar de sí mismos detecté intenciones de “nuevas maneras de ser de la gente, [...] [en las que adquieren y muestran] capacidades y disposiciones emprendedoras” (du Gay, 1996: 256-257). Por ejemplo, como lo indicó el feje de planta Hugo Cárdenas y el operario Leonardo Mendoza,

si todos empezamos a reconocer las cosas buenas que tenemos como trabajadores y compañeros, todo mejoraría. A la empresa le empezaría a ir bien porque trabajaríamos a gusto y nosotros nos sentiríamos cómodos con nosotros mismos y nuestros compañeros, no tendríamos problemas de convivencia (Grabación taller 5, diciembre 11 de 2013).

en la planta muchos estamos pendientes de nuestro trabajo, pero no del nuestros compañeros, no nos preocupamos por los demás. Aunque a veces también es porque nos regañan si nos ven hablando (Nota de campo, septiembre 11 de 2013)

Como lo permite ver el último ejemplo, en ocasiones con las mismas estructuras o normativas se impide que se generen actitudes positivas entre los compañeros de trabajo, la cuales van a afectar directamente la producción. Y recalco que no es una acción sencilla porque la historia de *Aceros Ltda* está marcada por las problemáticas producidas por los constantes cambios de administración. Como lo indica Rose (1989), las subjetividades de la realidad diaria, en este caso laboral, son objeto de transformación por medio de la creación de normas o estructuras que organizan, forman y constituyen conductas, acciones y prácticas (59). Entonces, para que se fomente y se cimente la construcción sujetos, normas, imágenes, símbolos y técnicas de gobierno a nivel organizacional, deben darse procesos administrativos más estables y de largo aliento, que enmarquen y dirijan los recuerdos y las reflexiones de los empleados en un mejoramiento efectivo de la empresa.

Conclusiones

A lo largo de este documento expuse la técnica de gobierno que los trabajadores implementaron para re-imaginar su rol y sus relaciones laborales en el marco del ECO en la empresa *Aceros Ltda* durante el año 2013. En general, los conocimientos que circulan en los estudios sociales de las empresas y, en particular en los ECO, permiten una aproximación novedosa y muy dicente sobre los problemas sociales de las organizaciones y de las empresas. En estos enfoques se valora el contacto con los individuos y sus interacciones, pues al ser sometidas a observación y discusión, pueden dar paso a la detección de problemáticas, a la construcción de técnicas de gobierno y al fomento de mejores relaciones entre los trabajadores. En el presente caso, considero que las herramientas antropológicas me ayudaron a vislumbrar y analizar parte de ese universo.

En el primer capítulo hice un recuento histórico a partir de las narraciones que los empleados compartieron conmigo, lo que me permitió contextualizar sus problemáticas presentes, en especial sus malestares, deseos, aspiraciones, preocupaciones, etc. Precisamente, uno de los objetivos del ECO era indagar por las opiniones y pensamientos que tenían los empleados sobre el ambiente laboral, para así tener herramientas y formular estrategias de trabajo sobre dichas problemáticas que estaban afectando el funcionamiento del negocio. Aunque durante mi trabajo no me fue posible corroborar si se habían implementado o no nuevas estrategias, la ejecución del ECO sí me permitió detectar que los principales descontentos entre los trabajadores estaban relacionados con los constantes cambios administrativos por los que había pasado la empresa en los últimos años, escenario en el que se habían menoscabado la motivación, confianza y productividad de los empleados.

Gracias a la riqueza que ofrecen las metodologías cualitativas fue posible evaluar dicho escenario empresarial, específicamente con la implementación de un ECO guiado por ejercicios etnográficos. Por medio de estos se puede establecer una relación cercana con los sujetos que participan del estudio, pues supone un acercamiento y una comprensión más detallada de sus vivencias, experiencias y perspectivas. “La investigación no se hace sobre la población sino “con” y “a partir de” ella, esta intimidad deriva, necesariamente, en una relación idiosincrática” (Guber, 2001: 41). Las expectativas de un estudio de esta naturaleza pueden ser desproporcionales, pues lo usual es que se implementen métodos

cuantitativos que gozan de cierta idea de precisión. En mi caso, la gerencia que me contrató para participar en el diseño y ejecución del ECO, me pedía resultados objetivos o susceptibles de medición, dado que son fundamentales para romper con brechas estratégicas. Pero a través de las dinámicas de trabajo y la reflexión, se fueron percatando que las subjetividades de los trabajadores eran trascendentales para la planeación de estrategias de gobierno/negocio, y que para entenderlas se requiere tiempo y metodologías más flexibles.

Entonces, las metodologías antropológicas resultaron atractivas para las directivas, pues estaban enfocadas en desentrañar estructuras de significación de interés para los directivos. Ello también me permitió conocer e interesarme por el carácter autónomo de los trabajadores, escenario que influyó en la formulación de mis categorías analíticas: técnica de gobierno, re-pensar la imagen del trabajador en dos sentidos: “yo” como empleado y “yo” como miembro de la familia *Aceros Ltda*, memorización y hablar de sí mismos. En mi perspectiva, al estar vinculada con la compañía pude acceder a diversas analogías y construcciones propias de los empleados, las cuales fueron las que permitieron desarrollar mis hipótesis y pensar en dichas categorías analíticas. Es decir, como lo indica Marcus (1998), el rol de académicos que tienen vínculos institucionales directos con el personal de las empresas, ha ayudado a crear un marco auto-consciente articulado por reflexiones de las situaciones vividas por los trabajadores.

En el segundo capítulo expuse el referente teórico que me ayudó a construir mis categorías analíticas. Me referí a autores como Nikolas Rose, Pual du Gay, Michael Foucault, entre otros quienes con sus reflexiones me permitieron pensar con mayor detenimiento sobre el contexto empresarial en el que estaba realizando el ECO. Ello fue necesario también porque este campo del conocimiento está poco explorado metodológica y teóricamente desde la antropología, aunque sí existen importantes aportes desde la sociología. Sin duda, se puede seguir abonando el camino de los estudios antropológicos de las empresas o de las organizaciones productivas modernas, ya que nuestra labor profesional y conocimientos pueden ayudar en el diagnóstico, organización y formulación de soluciones para los problemas que tienen este tipo de espacios.

Y en el tercer capítulo describí con mayor detenimiento cómo fue el funcionamiento de las técnicas de gobierno enmarcadas en el ECO por y para los trabajadores. Como lo mencioné, las técnicas de gobierno, tanto el ECO como las prácticas de memorización

y el hablar de sí mismos, fueron formuladas gracias a los procesos de memorización y meditación llevados a cabo por los empleados en el marco de los grupos focales que yo guíe. Con esos dos ejercicios los empleados combinaron sus reflexiones en lo que denominé como re-pensar la imagen del trabajador, que en general era reflexión sobre su quehacer en la empresa.

Me fue posible comprender el ECO como una técnica de gobierno que promovió en los empleados cierta conciencia de su conducta. Los empleados se vieron como sujetos autónomos al evaluar sus opciones de elección y autorrealización en la vida laboral. Esta idea permite pensar más allá del planteamiento que reduce el comportamiento del trabajador a las estructuras de regulación y órdenes que se dan en la empresa. No se trata de que las técnicas de gobierno propias los liberen de un sistema de regulaciones, porque en efecto lo siguen estando, pero sí empiezan a ser sujetos conscientes de la libertad y las aspiraciones que pueden tener dentro de la empresa. Como lo señala Rose (1989): el emprendedor es a la vez un ser activo, que se auto calcula y actúa con el fin de mejorar la propia empresa, es decir, designa una forma de gobierno que es intrínsecamente ‘ética’: un buen gobierno se basa en la forma en que las personas se gobiernan a sí mismo (154).

De modo que el análisis que desarrollé me permitió concluir que el ECO operó en los trabajadores como una técnica de gobierno, en la medida que ofreció un espacio para reconducir las conductas, pensamientos, ideas y reflexiones de los empleados de la empresa. Es importante también señalar que se trata de una técnica de gobierno que no funciona de manera unidireccional, sino que es apropiada por parte de los empleados para gestar nuevas conductas en sus relaciones y quehaceres laborales. Así mismo, gracias a la apropiación del ECO, pude observar que los trabajadores aprovecharon los espacios brindados por los grupos focales para convertirlos en espacios de reflexión, meditación y auto-reconocimiento. Allí determiné que era así como los empleados estaban construyendo prácticas como la memorización y el hablar de sí mismos, en el marco de la técnica de gobierno: el ECO, con el objetivo de corregir las malas conductas o los errores cometidos en la vida laboral. Estas dos conclusiones fueron los principales hallazgos de mi trabajo de investigación.

Ahora bien, es preciso ahondar en algunos de los retos a los cuales me enfrenté como antropóloga en este contexto empresarial. Como mencioné anteriormente, noté que la antropología era vista como una consultoría que ofrece un diagnóstico cuantificable y

preciso, mas no un análisis del discurso social o de problemáticas más profundas que requirieren mayor cuidado e investigación. Bajo esa concepción, la figura de la antropóloga se acercó a la de una informante que estaba a favor de un pequeño grupo de personas (las directivas), quienes buscaban que la información recolectada ayudara a mejorar las estrategias de su negocio. Cuando la antropología tiene lugar en las organizaciones debe posicionarse como un conocimiento valioso, sin ataduras ideológicas o patronales, pues lo que se busca es ayudar a encontrar explicaciones de los marcos empresariales desde marcos conceptuales, académicos y teóricos con base en las metodologías cualitativas de la antropología.

Sin duda, lo positivo de estos nuevos escenarios es que nos permite replantear nuestro quehacer profesional y volver constantemente a las reflexiones éticas que implica nuestra labor. Incluso, es bueno ver cómo las herramientas investigativas y analíticas de la antropología se van insertando en campos en los que antes no eran tomados en cuenta, de modo que es labor del mismo antropólogo ir afianzando su papel en los estudios de cultura organizacional y aportar a que la empresa tome el rumbo que desea tomar. Por ejemplo, con la etnografía aplicada al contexto empresarial se da lugar a una articulación entre individuos de niveles de cargos medio-bajos y altos-directivos, relaciones que pueden ser más visibilizadas a través de la labor del investigador; lo cual representa un beneficio a nivel informativo y relacional para la empresa. En este sentido, al incorporarse la antropología en los estudios sociales del sector empresarial, puede ostentar nuevos desafíos y buscar aportes teóricos y metodológicos.

Otro reto que experimenté fue el de hacer de lo familiar algo extraño, ejercicio que pone a prueba al investigador que se vincula en varios sentidos en su trabajo de campo. En mi caso, como ya he señalado, era empleada de *Aceros Ltda* y mi tarea fue diseñar y ejecutar el ECO en el 2013 y, al mismo tiempo, debí desmitificar la imagen que ese rol me daba ante los trabajadores que participan en el estudio. De no lograr su confianza o de no presentarme como un agente imparcial, no hubiese sido posible recolectar la información que recolecté. Al momento que tuve que volver sobre dichos datos para realizar mi investigación, debí tomar una distancia que me permitiera ver objetiva y éticamente mi material de trabajo y poder analizarlo. Es decir, tuve que crear una situación objetiva (exterioridad) respecto a la conciencia práctica de los “otros”: “por desconocer

subjetivamente puede percibir objetivamente” la conciencia práctica del “otro” (Boivin, Rosato, Arribas, 2004:154).

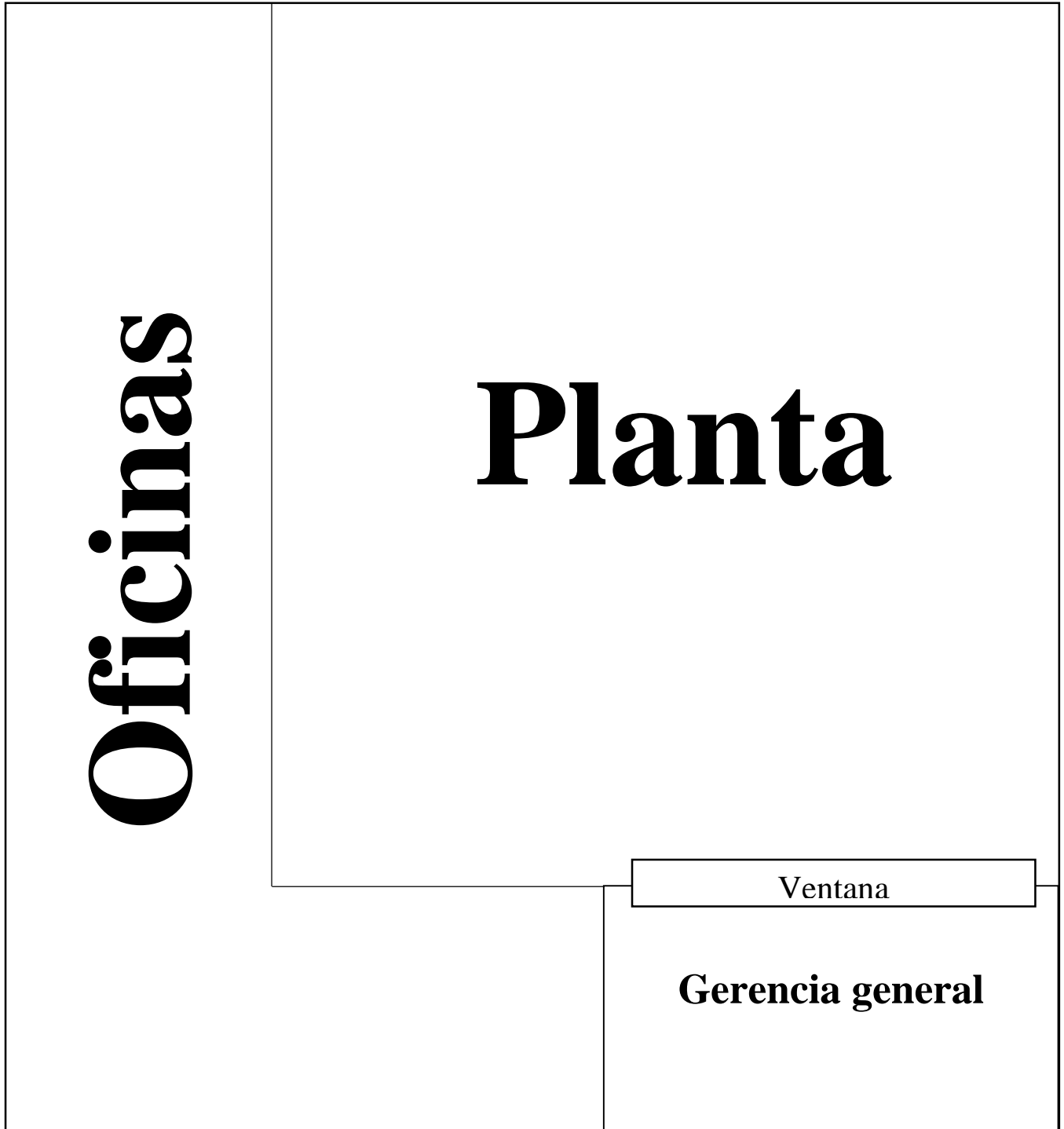
En el quehacer antropológico, ésta es una tarea continua en busca del balance entre lo familiar y lo extraño, no sólo porque haya una intención de objetivar una realidad, sino porque allí está la riqueza de nuestros aportes profesionales. Al plantear el extrañamiento como una mediación entre el conocimiento subjetivo/objetivo, lo extraño se transforma en un principio metodológico. En ese orden, al haber formado parte de las realidades laborales de *Aceros Ltda*, tuve que familiarizar eso que hice extraño. En palabras de Da Matta:

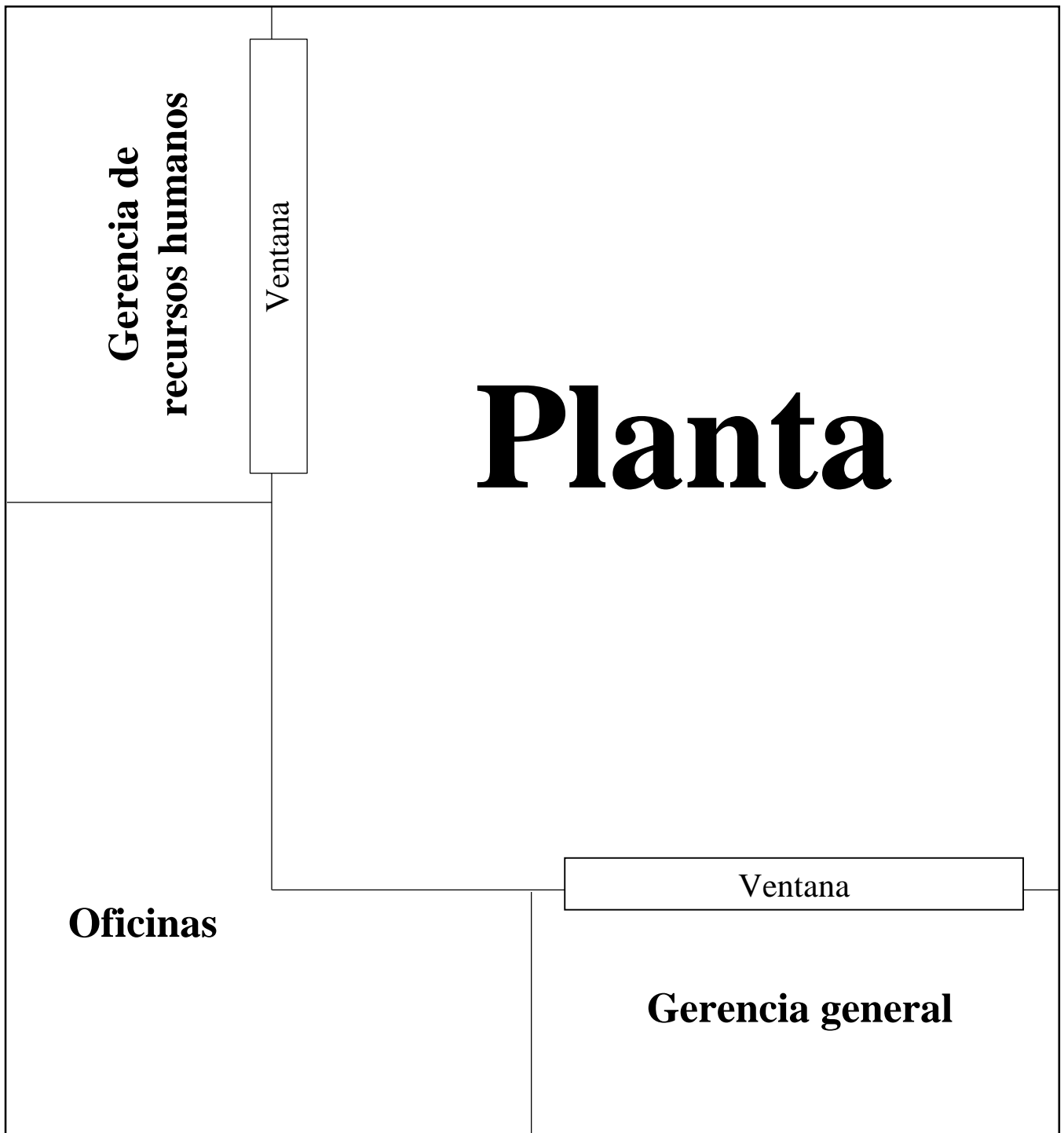
La transformación de lo familiar en exótico significa un punto de partida, ya que la única forma de estudiar al “nosotros” es tomarlo como exótico. Eso implica una desvinculación emocional, no necesariamente cognitiva, con nuestra propia cotidianidad. Por el contrario, cuando transformamos en familiar lo exótico, esta transformación es un punto de llegada. Así, “cuando el etnólogo logra familiarizarse con una cultura distinta de la suya, adquiere competencia en esa cultura y la familiarización se realiza primordialmente por vía intelectual, por aprehensiones cognitivas (en Boivin, Rosato, Arribas, 2004: 154).

Ante este amplio y novedoso campo de investigación se crean interesantes líneas de investigación. Por ejemplo, realizar un estudio de largo aliento en el que sea posible examinar si las técnicas de gobierno creadas a partir de las reflexiones, meditaciones y memorias de los empleados en el marco del ECO, repercuten o no en las conductas futuras de los empleados. Porque un asunto es que los empleados detecten sus propias falencias en el presente, y otro es suponer que dichos espacios pueden llegar a impulsar cambios concretos de conducta. Ese tipo de información no la abordé en mi investigación. Otra opción es evaluar si las directivas están dispuestas o no a acoger las sugerencias o dar solución a las inquietudes de sus empleados, de modo que el ECO no sólo se vea como una herramienta de diagnóstico, sino también como un espacio de dialogo y valoración del conocimiento de todos los miembros de la empresa, lo cual a larga podría mejorar tanto el rendimiento de los trabajadores y del negocio.

Anexos

Diagrama organización del espacio realizado en el segundo cambio estructural





Cuestionario del modelo de marco de valores de competencia (Compenging Values Framework)

1. Características dominantes		Actual	Preferida
A	La organización es un lugar personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
Total		100	100
2. Líderes de la Organización		Actual	Preferida
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar y mejorar la eficiencia.		
Total		100	100
3. Estilo Gerencial		Actual	Preferida
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.		
Total		100	100
4. Unión de la Organización		Actual	Preferida
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.		

C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
Total		100	100
5. Énfasis Estratégico		Actual	Preferida
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
Total		100	100
6. Criterio de Éxito		Actual	Preferida
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
Total		Actual	Preferida

Bibliografía

- Arango, Luz Gabriela (1991). *Mujer, religión e industria: Fabricato 1923-1982*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, Universidad Externado de Colombia.
- Bendix, Reinhard (1966). *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Boivin, Mauricio; Rosato, Ana y Arribas, Victoria (2004). *Constructores de otredad*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Burawoy, Michael (1979). The Anthropology of Industrial Work. Annual Reviews of Anthropology, vol 8, pp. 231-266
- Burawoy, Michael (1989). “El proceso productivo como juego” en *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. España: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- du Gay, Paul (1996). *Cuestiones de identidad Cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Foucault, Michel (2002). *Vigilar y castigar, Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina S.A.
- Foucault, Michel (2003). *Historia de la sexualidad 2- el uso de los placeres*. Argentina: Siglo XXI Editores Argentina S.A.
- Guber, Rosana (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Editorial Norma.

- Hernández Romo, Marcela (2006). “Los estudios empresariales en América Latina: Balance y alternativas de análisis” en *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*. Enrique de la Garza (Coordinador) Barcelona/México: Anthropos/UAM-I.
- Illouz, Eva (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Madrid: Katz.
- Inda, Jonathan (2011). *Analítica de lo moderno: Una introducción*. Colombia: Tabula Rasa, núm. 14, enero-junio, 2011, pp. 99-123, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Jones, Graham M. (2014). *Secrecy*. The Annual Reviews of Anthropology is online at antrthro.annualreviews.org
- Latour, Bruno (1992). *Ciencia en acción*. Barcelona: Editorial Labor, S. A.
- López, Carmen Marina (1992). *Arbitrariedad y benevolencia en el trabajo industrial*. Bogotá: Departamento de sociología, Universidad Nacional.
- Krotz, Esteban (2004). “Alteridad y pregunta antropológica” en *Constructores de otredad*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Marcus, George (1995). *Ethnography in/of the World System: the Emergence of Multi-sited Ethnography*. Annual Reviews of Anthropology, Vol. 24.
- Marcus, George (1998). *Corporate Futures: The Diffusion of the Culturally Sensitive Corporate Form*. Chicago: University of Chicago Press. Late Editions: Cultural Studies for the End of the Century.
- Miller, Peter y Rose, Nikolas (2008). “Governing Economic Life” en *Governing the Present*. Cambridge, UK: Polity Press.

- Mills, C. Wright (1948). *La contribución de la sociología a los estudios de relaciones industriales*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ricouer, Paul (1999). *La lectura del tiempo pasado: memoria y olvido*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Rose, Nikolas (1989). *Governing Enterprising Individuals en Inventing ourselves. Psychology, Power and Personhood*. London: Free association books.
- Restrepo, Eduardo (2008). Cuestiones de método: «eventualización» y problematización en Foucault. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Rose, Nikolas (1999). *Governing the soul*. London: Free association books.
- Taylor, Frederick Winslow (1919). *Principles of scientific management*. New York, London: Harper & Brothers.
- Toscano Medina, Marco Arturo (2008). *Michel Foucault y las prácticas de libertad*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Urdaneta Ballen, Orlando (2005). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del Capital Humano*. Bogotá: 3R Editores.
- Villaveces, Santiago (1997). *Cultura y empresa: objetivación del yo para consumir al otro*. Chicago: University of Chicago Press. Late Editions: Cultural Studies for the End of the Cen.
- Weiss de Belalcázar, Anita y Castañeda, Wigberto (1990). *Estrategias empresariales y definición obrera*. Bogotá: Editorial Presencia.