

**EL ÁRBOL Y EL BOSQUE:
CÓMO UN OBSERVADOR ILUMINA Y OSCURECE ALGUNAS LÍNEAS DE LA
REALIDAD ORGANIZACIONAL**

POR: OSCAR MAURICIO NARANJO RESTREPO

ASESOR: JORGE IVÁN VÉLEZ CASTIBLANCO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2018**

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. REFLEXIVIDAD	3
1.2. EL MARCO DE LA MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1.3. DELEUZE Y GUATTARI	7
1.4. FRIEDMANN Y LA CIENCIA ORGANIZACIONAL POSMODERNA	9
1.5. METODOLOGÍA Y PROBLEMA.....	11
2. TRES LÍNEAS EN LA URDIMBRE ORGANIZACIONAL.....	13
2.1 ALGUNOS CAMPOS DE AGENCIAMIENTO DE LAS CONSIGNAS EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO	15
2.1.1. LAS MODAS ADMINISTRATIVAS	15
2.1.2. EL GERENCIALISMO	17
2.1.3. LA EFICACIA	19
2.1.4. EL CONTROL MENTAL.....	21
2.1.5. LA DOBLE MORAL.....	22
2.2. LA CIENCIA ORGANIZACIONAL POSMODERNA (COP)	24
2.3. LAS TRES LÍNEAS DE DELEUZE-GUATTARI.....	33
2.3.1. LÍNEA MOLAR	34
2.3.2. LÍNEA MOLECULAR	36
2.3.3. LÍNEA DE FUGA.....	38
2.4. ALGUNAS CRÍTICAS A ESTOS AUTORES.....	40
3. METODOLOGÍA.....	44
3.1. EL ORIGEN	444
3.2. EL LIBRO	477
3.3. EL TRABAJO DE CAMPO	499
3.3.1. EL CONTEXTO	50
3.4. TEORÍA ORGANIZACIONAL DISCURSIVA.....	52
3.4.1. BREVE DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DEL DISCURSO	544
3.4.2. ALGUNAS GENERALIDADES SOBRE LA PRAGMÁTICA, DENTRO DE LAS CIENCIAS DEL LENGUAJE	566

3.4.3. LA CONSIGNA EN DELEUZE Y GUATTARI	588
3.5. LA REFLEXIVIDAD	666
4. RESULTADOS	699
4.1. DOS CONSIGNAS EN EL TRABAJO DE CAMPO.....	699
4.1.1. EL CUMPLIMIENTO	70
4.1.2. LA CALIDAD HUMANA.....	755
4.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ENSIGNACIÓN DE LAS CONSIGNAS	83
4.2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA	833
4.2.2. ALGUNAS DEFINICIONES	85
4.2.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS TRES LÍNEAS	865
4.2.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ENSIGNACIÓN EN EL PRESENTE CASO	932
4.3. REFLEXIVIDAD	965
4.4. RECOMENDACIONES	100
4.4.1. ETNOGRAFÍA ORGANIZACIONAL	100
4.4.2. AUTOETNOGRAFÍA	1033
4.5. CONCLUSIONES	1065
REFERENCIAS	1088
ANEXOS.....	112

1. INTRODUCCIÓN

En este apartado explicaremos inicialmente el propósito y la pertinencia del presente trabajo, luego nos detendremos en el concepto de reflexividad (el cual retomaremos al final), posteriormente abordaremos el significado que tiene para mí realizar esta investigación en el marco de la Maestría en Ciencias de la Administración, luego introduciremos los dos temas del marco teórico: la Ciencia Organizacional Posmoderna (COP) propuesta por Reinhard Friedmann (2007), y la filosofía de las Tres Líneas desarrollada por Gilles Deleuze y Felix Guattari (2000), y finalmente mencionaremos en qué consisten la metodología y el problema.

El presente trabajo tiene por objeto realizar una reflexividad (concepto que explicaremos más adelante) sobre mi papel como investigador y redactor de un libro conmemorativo de una organización del sector constructivo en Colombia. Para ello se analizarán discursiva y pragmáticamente algunas significaciones dominantes (o consignas, término que abordaremos en la metodología) que emergieron del conjunto de entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

De otro lado, se inscribe dentro de la investigación cualitativa, para la cual la metodología reflexiva ofrece elementos para clarificar el papel del investigador y los diferentes niveles de interpretación de su reflexividad (a continuación y en la parte final del trabajo volveremos a profundizar en este concepto), es decir, de su conciencia de sí como observador. Strauss y Corbin (2002), a propósito, definen la investigación cualitativa como

Cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones. (p. 12)

En consecuencia, se trata de comprender mis obstáculos y mis limitaciones como sujeto observador, que terminaron por condicionar la obtención de la información sobre las distintas líneas que tejen la realidad organizacional, a partir de mi experiencia como investigador y redactor de los textos del libro conmemorativo de los veinte años de la organización, publicado en 2012.

En esa perspectiva vamos a explorar las posibilidades teóricas de la COP de Friedmann y de la filosofía de Deleuze-Guattari, para determinar los grados de profundidad (o superficialidad) con los que el observador puede abordar la realidad organizacional de una empresa u organización particular. Así mismo, abordaremos las posibilidades metodológicas del análisis del discurso y de la pragmática de la comunicación para analizar una parte de la información. Y finalmente, realizaremos unas recomendaciones sobre cómo construir una alternativa teórico-metodológica que pueda dar cuenta de las distintas líneas que se entrecruzan en una organización determinada.

De esta manera, considero que es pertinente, en el marco de la Maestría en Ciencias de la administración, ya que desde la COP de Friedmann y desde la filosofía contemporánea de Deleuze y Guattari se pueden observar fenómenos administrativos, organizacionales,

comunicacionales (la categoría de consigna se ubica en el análisis del discurso y en la pragmática de la comunicación) políticos e ideológicos (la categoría de las tres líneas plantea una mirada desde la filosofía política).

De otro lado considero que puede ser una herramienta válida para los estudiantes, investigadores y consultores interesados en los asuntos organizacionales, ya que ofrece una perspectiva distinta a los modelos existentes para el análisis de cuestiones como la cultura organizacional, los diagnósticos organizacionales, el clima organizacional, la comunicación organizacional, las relaciones de poder en las organizaciones, los valores organizacionales, las diferencias entre la teoría administrativa, la teoría organizacional y los estudios organizacionales, entre otros.

1.1. REFLEXIVIDAD

Este trabajo surge por varias razones: de un lado, por una antigua inquietud personal frente a cómo se construye social y simbólicamente la realidad (desde la reflexividad del observador, quien se torna a su vez sujeto y objeto de la investigación), dado que si bien hay algunos fenómenos que son objetivos y commensurables científicamente, considero que la percepción individual y colectiva frente a la realidad son construcciones relativas que se van modificando subjetiva, histórica y socio culturalmente en el marco de las distintas individualidades, sociedades y organizaciones. Así, todo observador tiene un aparato hermenéutico o fenomenológico configurado por sus sentidos, sus procesos cognitivos, su experiencia y sus

prejuicios u obstáculos epistemológicos, su enciclopedia, mediante los cuales edifica una imagen específica de la realidad, un logos, pero nunca un conocimiento objetivo de la misma, tal como se formula desde la reflexividad:

El sujeto construye el conocimiento de la realidad, ya que ésta no puede ser conocida en sí misma, sino a través de los mecanismos cognitivos de que se dispone, mecanismos que, a su vez, permiten transformaciones de esa misma realidad. De manera que el conocimiento se logra a través de la actuación sobre la realidad, experimentando con situaciones y objetos y, al mismo tiempo, transformándolos. Los mecanismos cognitivos que permiten acceder al conocimiento se desarrollan también a lo largo de la vida del sujeto. (Araya et al, 2007, p. 77)

Por su parte Eugenio Molina (2004), refuerza esta idea, enfatizando en que la labor científica no debe pretender explicar la realidad (“objetiva”), sino la experiencia del observador (la reflexividad):

La responsabilidad del investigador se hace inevitable dado que ya no puede responsabilizar de sus errores a un objeto externo, sino, a su propia experiencia o a sus explicaciones de ésta. Así mismo las explicaciones no reemplazan las experiencias que explican. Unas y otras tienen lugar en dominios fenoménicos distintos dado que una explicación es una reformulación (en el dominio explicativo) de la experiencia. (p. 84)

A propósito de la reflexividad, la siguiente cita del teórico chileno Humberto Maturana (2010) se aproxima a este concepto:

Cuando se toma conciencia de estar observando, y se toma conciencia de estar consciente de que es uno quien hace las distinciones, entra a un nuevo dominio de experiencia, con la conciencia de la conciencia y el conocer del conocer, aparece la responsabilidad por lo que uno hace y recién configura mediante las propias operaciones de distinción. Una comprensión así tiene algo de ineludible: una vez que uno ha entendido eso ya no puede pretender que no está consciente del propio conocer, siendo que está consciente de él y tiene conciencia de esta conciencia. Más aún: el concepto del observador inspira a ocuparse de la operación del observar y a enfrentarse a la situación circular del conocer el conocer. Porque es un observador quien observa y busca explicar el observar; es un cerebro que busca explicar el cerebro. A menudo, problemas reflexivos como estos son considerados como inaceptables y sin solución. En cambio mi proposición consiste en aceptar plenamente la situación circular inicial y convertirse uno mismo en instrumento, precisamente para responder la pregunta acerca de la propia experiencia y el propio hacer mediante el propio hacer. Se trata de observar las operaciones que surgen de la experiencia que uno quiere explicar. (p. 22)

Es interesante ver cómo este concepto y esta práctica de la reflexividad ha venido cobrando importancia en la investigación cualitativa, planteando un nuevo paradigma en la posmodernidad. Carmen de la Cuesta-Benjumea (2011), en este sentido, define la reflexividad como:

El proceso de volver hacia uno mismo para examinar críticamente el efecto que se produce en el desarrollo de la investigación. La reflexividad, por lo tanto, desafía las ideas de objetividad y distanciamiento tan apreciadas en el paradigma positivista; expresa la conciencia del investigador, habla de su conexión con la situación de la investigación. (p. 164)

1.2. EL MARCO DE LA MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ahora bien, ¿qué significa para mí conocer el conocer y observar el observar, en la esfera de la maestría en Ciencias de la Administración de Eafit? En primer lugar, una reflexividad, es decir, una mirada introspectiva sobre los procesos mentales y fácticos involucrados en el marco de una investigación. No sólo los procesos teórico-metodológicos, sino también los subjetivos, emocionales, perceptuales (poblados de momentos de luces y de sombras, de crisis, de vaivenes, de vicisitudes, de dudas, de vacíos, de ensayos y errores, de cambios y giros cognitivos, de experimentación).

Igualmente, proponer un camino para futuros trabajos de grado, donde se pueda hablar en primera persona de la experiencia del observador, con todos esos claroscuros que hacen parte del proceso, partiendo del presupuesto complejo del monismo, donde es necesaria –conjuntiva y no disyuntivamente- una interacción entre las partes y el todo, entre el observador y lo observado, trascendiendo la presunción de objetividad científica fruto del excesivo racionalismo del positivismo moderno. Hoy en día, hay lugar para unas nuevas formas de pensamiento influenciadas por la intuición, el azar, el caos, la indeterminación, la imaginación, la auto-observación, la meta-reflexión, la observación del observar del observador, donde la subjetividad y la intersubjetividad construyen simbólica y socialmente la realidad.

Finalmente, frente a la misma pregunta, considero que la noción de consigna y la filosofía de las tres líneas de Deleuze-Guattari (2000) (que iremos desglosando más adelante) proporcionan un excelente medio para pensar lo organizacional y para pensarse uno como observador. Estas

categorías ofrecen una panorámica interesante para evitar el oscurecimiento y el silenciamiento de zonas, aspectos y facetas importantes del devenir organizacional.

Esta concepción constructivista no está lejos de la noción de paradigma en Thomas Kuhn y del concepto de episteme en Michel Foucault. La primera se define como aquellas realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. El segundo, como un conjunto de configuraciones que dan lugar a diversas formas de conocimiento, es decir, un sistema de interpretación que determina los modos de entender el mundo en una época y en una comunidad específica. En ambos casos se trata de un acuerdo de sentido entre los miembros de una sociedad u organización durante un período histórico determinado.

1.3. DELEUZE Y GUATTARI

En esta misma perspectiva, entonces, he encontrado a lo largo de mi vida académica como docente que los filósofos Gilles Deleuze y Félix Guattari ofrecen un marco para interpretar dichos acuerdos de sentido, fundamentalmente desde dos categorías: la consigna y las tres líneas (molar, molecular y de fuga). La primera de ellas consiste precisamente en una serie de consensos semánticos que reflejan la cosmovisión dominante frente a un aspecto o fenómeno de la realidad social y organizacional (tanto a nivel de macro organizaciones, como en el plano de micro organizaciones). La segunda plantea cómo nos situamos ideológica y fácticamente frente a

las consignas (como representaciones sociales hegemónicas o significaciones dominantes compartidas).

Así, la línea molar –a grandes rasgos- es una actitud rígida de respeto, obediencia, aceptación y sumisión frente a las consignas. La segunda, la molecular o flexible, se caracteriza, de un lado, por una posición de rebeldía, contestación, protesta, crítica y cuestionamiento frente a estas; y por otra parte, por reproducir a nivel micro social, micro político y micro organizacional las consignas de la línea molar. Los autores, respecto a este último aspecto, colocan el ejemplo del fascismo en Italia durante la segunda guerra mundial, donde una política macro estatal totalitaria se filtró en los niveles micro sociales: en la familia, en la escuela, en las relaciones vecinales, en las relaciones amorosas, en los grupos de amigos, en las empresas y demás organizaciones, reproduciendo el autoritarismo, el abuso de poder y las relaciones altamente jerarquizadas y arbitrarias características de esta doctrina de extrema derecha. La tercera línea, la de fuga, plantea una perspectiva de indiferencia o de trascendencia respecto a las mismas, en un plano existencial y subjetivo (no de sujeción sino de subjetivación, es decir, no de sometimiento sino de liberación), que podríamos definir como “estar más allá” de las consignas o significaciones dominantes de una sociedad u organización, con el fin de construir un mundo propio, una realidad propia, por fuera de la visión del mundo impuesta por la tradición, el establecimiento, el orden social y el orden simbólico dominante. Posteriormente explicaremos en detalle cada una de estas líneas y ampliaremos la noción de consigna.

La segunda razón que me motiva es la experiencia periodística que tuve hace unos años como investigador y redactor de los textos del libro, donde realicé 32 entrevistas semi estructuradas entre los distintos públicos de la empresa, poniendo el énfasis precisamente en la experiencia y la

percepción personal de cada miembro frente a la organización. Así mismo, por mi formación como candidato a Magister en Ciencias de la Administración de Eafit, vi una oportunidad de reflexionar sobre mi papel como observador de ésta situación organizacional específica condicionada por fenómenos cognitivos, por el contexto comunicativo particular de mi observación y por el instrumento metodológico para la recolección de datos. De esta forma, las entrevistas semi estructuradas fueron útiles para la consolidación del libro, pero insuficientes para ampliar y profundizar mi mirada en busca de otras líneas.

Por lo tanto, en la parte final, quiero indagar por qué las líneas molecular y de fuga son tan esquivas, tan recónditas, tan difíciles de aprehender y de visibilizar, y cuáles serían las circunstancias y condiciones ideales, y la metodología apropiada, para que emerjan.

1.4. FRIEDMANN Y LA CIENCIA ORGANIZACIONAL POSMODERNA

En esta medida, encontré un autor bastante pertinente desde la denominada Ciencia Organizacional Posmoderna (COP), se trata de Reinhard Friedmann, quien retoma el trabajo de Gibson Burrell en el libro *Pandemonium* (1997), para adentrarse en los laberintos penumbrosos de la vida organizacional desde una perspectiva “retro” en la medida que apela a dos movimientos artísticos antiguos para ello: el gótico y el barroco. Valga decir que en la posmodernidad, estos retornos o miradas retrospectivas tienen perfecta validez tal como lo plantea Régis Debray en *El arcaísmo posmoderno* (1996), donde existe la paradoja de los

saberes pre-científicos como la magia, la religiosidad, la superstición, en yuxtaposición con los avances tecno-científicos y la complejidad filosófica del paradigma contemporáneo.

Precisamente, el presente trabajo considero que se ajusta a los postulados de Friedmann (2011) y otros autores que han abordado el tema organizacional desde la posmodernidad, dado que es en esta episteme donde se pueden evidenciar ambigüedades donde se complementan las nociones de caos y orden, en una relación no de antagonismo, disyunción y dualismo, sino de complementariedad, conjunción y monismo, tal como lo afirma este teórico:

¿En qué sociedad vivimos?, plantea Uwe Heuser al inicio de su libro Mil Mundos. La disolución de la sociedad en la era digital. Presenciamos la emergencia de una sociedad multiopcional, multicultural y policéntrica en que tienen un lugar preponderante fenómenos tales como la pluralidad de estilos de vida, la paradoja, la lógica multivalente y la rehabilitación de la estética e imaginación como valores emergentes. La posmodernidad significa la despedida de los proyectos unitarios y totalizantes y la irrupción de la pluralidad de discursos, de racionalidades y de formas de vida. La razón se dispersa en una infinidad de microrrelatos cuya única legitimación posible viene de la misma práctica (saber narrativo). Cada vez más convivimos con múltiples realidades, es decir, con múltiples sentidos. El telos posmoderno es la proliferación. Estamos transitando desde la sola y la única verdad y un mundo ya preexistente hacia el proceso generativo de una multiplicidad de mundos correctos (p. 8).

Veremos los aportes de Friedmann al campo de la gestión, la organización y la administración, en el capítulo uno de esta investigación.

1.5. METODOLOGÍA Y PROBLEMA

Finalmente, decidí usar varios elementos metodológicos: el análisis del discurso y la pragmática de la comunicación –que explicaremos posteriormente en el apartado de metodología- (con la noción de consigna de Deleuze y Guattari) para analizar algunos de los textos incluidos en la edición final del libro. Y la reflexividad, para pensarme como observador de una situación organizacional concreta y empírica.

De otro lado, el problema de investigación parte pues del concepto de COP de Friedmann y de las tres líneas de Deleuze y Guattari, para realizar un análisis discursivo, pragmático, y una reflexión que permitan cuestionarme sobre cómo podrían emerger las líneas, cómo podrían iluminarse (en particular la molecular y la de fuga, pues la molar se objetivó en el proceso del trabajo de campo). En consecuencia, el problema lo podemos describir como:

Una reflexión sobre la manera en que la mirada del investigador puede sesgar la realidad organizacional, por múltiples condicionamientos subjetivos y contextuales que le impiden visibilizar ciertos aspectos críticos de la misma, tomando como base algunos conceptos de la COP postulados por Friedmann y otros de la filosofía de Deleuze-Guattari, como los mencionados anteriormente.

Tenemos entonces que el presente trabajo está estructurado en varias partes: inicialmente se abordará el concepto de COP, así como la teoría de las tres líneas.

Posteriormente se explicará el método discursivo-pragmático desde la noción de consigna, aplicado al análisis de algunas entrevistas y finalmente habrá un capítulo dedicado a la reflexividad sobre el proceso (de observación y recolección de datos), así como unas recomendaciones teórico-metodológicas para futuras investigaciones en el campo organizacional.

2. TRES LÍNEAS EN LA URDIMBRE ORGANIZACIONAL

Este capítulo, o marco teórico, está organizado de la siguiente manera: inicialmente nos enfocaremos en algunos campos de agenciamiento de las consignas o significaciones dominantes (tema que retomaremos en el capítulo de metodología, más adelante) en el discurso administrativo, luego nos adentraremos en el terreno de la COP, desde la perspectiva – básicamente– de Reinhard Friedmann, donde se inscribe el presente trabajo, y luego explicaremos las tres líneas (molar, molecular y de fuga) de Deleuze y Guattari.

El punto de partida es abordar la cuestión de cómo el observador organizacional, dotado de un aparato conceptual determinado y una cosmovisión específica, en un contexto comunicativo particular, puede visibilizar y oscurecer aspectos de la realidad observada. En este sentido, Edgar Garavito (1999) afirma que

Cada formación histórica del saber tiene cosas que ve y cosas que no puede ver, cosas que dice y cosas que no puede decir. Y ello depende de la manera como cae la luz o de la manera como se habla. (p. 235)

La pregunta es, en consecuencia, en el caso particular de la COP (tema que abordaremos un poco más adelante), cómo cae la luz y de qué modo se habla para hacer visibles y enunciables algunas “verdades”. A propósito, anota Garavito (1999) “La verdad es histórica porque ella depende de la relación cambiante entre lo visible y lo enunciable” (p. 238). De manera que cada época, cada episteme, cada paradigma, cuenta con sus propias verdades o acuerdos de sentido. El

sujeto que observa es dependiente de la manera como cae la luz del saber dominante sobre el objeto observado. Pero por fuera del discurso de saber hegemónico en un campo determinado, por ejemplo en el campo organizacional, siempre hay hendiduras y grietas por donde afloran nuevos discursos que hacen visibles y decibles otras verdades.

Estos nuevos discursos pueden tener resonancias y ecos importantes en determinados sujetos, abiertos a todos aquellos flujos de luz y de lenguaje que escapan a la sobrecodificación, es decir, a las consignas, entendidas como cajas de resonancia de las voces hegemónicas de la cultura. Más adelante explicaremos esta noción de consigna, desde el análisis del discurso y de la pragmática de la comunicación, formulada por Deleuze y Guattari (2000) en el ensayo “Postulados sobre la lingüística”. Por el momento digamos que se trata de una noción cercana semánticamente a conceptos como las representaciones sociales, las creencias y los valores, los imaginarios colectivos o las significaciones dominantes dentro de una sociedad en general o una organización en particular.

En relación con lo anterior, vale la pena preguntarnos cuáles son los campos de agenciamiento de las consignas en el campo administrativo que nos impiden ver y decir algunas verdades. Las modas administrativas (Francisco López), el gerencialismo (Chanlat), el imperativo de la eficacia (Jacques Le Mouel), la doble moral (Jorge Etkin) y el control mental (Thaler Singer) son algunas que abordaremos a continuación, con el fin de mostrar su utilidad al momento de abordar algunos asuntos que se reflejan discursivamente de una forma muy particular en la denominada cultura organizacional (más adelante explicaremos cómo la cultura organizacional es el terreno abonado para introyectar las consignas entre los miembros de una empresa o institución).

2.1 ALGUNOS CAMPOS DE AGENCIAMIENTO DE LAS CONSIGNAS EN EL DISCURSO ADMINISTRATIVO

En el discurso administrativo existen varios campos de agenciamiento de las consignas. En este apartado describiremos brevemente cinco de esas esferas dentro del mundo administrativo actual: las modas administrativas, el gerencialismo, la eficacia, el control mental y la doble moral, desde la perspectiva de varios autores contemporáneos.

Consideramos que puede ser útil identificar estas formas de agenciamiento, ya que hacen parte de la línea molar de las organizaciones, y se producen, se ponen en circulación y se consumen simbólicamente muchas veces de una forma implícita, inconsciente o informal.

2.1.1. LAS MODAS ADMINISTRATIVAS

Las modas administrativas se pueden entender como una eclosión incontrolada de teorizaciones, literatura empresarial, ceremonias de nueva era, culto a “gurúes”, técnicas de control mental y de adoctrinamiento similares a las de las sectas religiosas, entre otros:

Lo cierto es que en la creciente publicación de textos administrativos, con nombres impactantes, abundan las repeticiones de fórmulas con pobres fundamentaciones teóricas, que

a su vez, en el terreno de las aplicaciones, producen más desilusiones que eficaces cambios en las estructuras y el gerenciamiento organizacional, que parecen ser tan indispensables en el contexto del mundo contemporáneo. (Marín. 1995, p.33)

Este espejismo de las modas da lugar a una gran cantidad de corrientes prescriptivas con nombres sugestivos: “cultura organizacional”, “aprendizaje organizacional”, “gerencia del conocimiento”, “gerencia por valores”, “reingeniería”, “downsizing”, etc, con un común denominador retórico: se trata de recetas mágicas para la normalización y adoctrinamiento de los empleados de acuerdo con el imperativo económico de la empresa.

Según Jackson, citado por López et al (2003), los gurúes esperan ser seguidos ciegamente por los ejecutivos para alcanzar una administración exitosa, eficiente y efectiva, no con criterios científicos o argumentativos, sino por el dogma de fe:

Discursos que se proclaman ellos mismos como conocedores de todas las respuestas a todos los problemas sin que exista una investigación cautelosa que los respalde, lo cual se compensa con el recurso al dogmatismo frente a la novedad y a la autoridad. (p. 40)

Por su lado, Jacques Le Mouel (1992) afirma que

Las modas gerenciales se suceden a ritmo desenfrenado, los salones se multiplican y pronto habrá varias “colecciones” de dichas modas por año. Pero lo que se nos hace pasar por “alta costura” a menudo no es más que ropa fabricada en serie. Así pues, este tipo de ropa-ideas baratas, trasladadas al ámbito gerencial, hace estragos en nuestras empresas. (p. 14)

Para él, las modas niegan la complejidad del mundo administrativo a través de fórmulas y modelos basados en el cómo y no en el por qué, Eludiendo así la reflexión crítica necesaria para el progreso del pensamiento y de la acción (Le Mouel, 1992, p. 33).

Tenemos entonces que las modas administrativas y los best sellers son por excelencia dos medios de agenciamiento colectivo de enunciación, con presupuestos implícitos como el éxito, la eficacia y la excelencia que se pueden lograr siguiendo las fórmulas simples de los gurús, a quienes retomaremos en la consigna de la eficacia, ya que son los portadores y agentes de dicha significación dominante.

2.1.2. EL GERENCIALISMO

Para Jean Francois Chanlat (2002) existen actualmente tres cambios sustanciales a partir de la praxis administrativa, en el marco de un predominio total y global del mercado: en primer lugar, la hegemonía de lo económico por encima de otras instancias; luego, el excesivo y a veces patológico culto a la empresa como la unidad central del mundo contemporáneo; y finalmente, la influencia del pensamiento gerencial sobre las mentalidades en general.

Este último fenómeno lo denomina “gerencialismo”, el cual define como el surgimiento de una sociedad gerencial que busca describir, explicar e interpretar el mundo a partir de las categorías administrativas y de la racionalización de todas las esferas de la vida social. Dicha sociedad gerencial se manifiesta en el discurso y en las prácticas sociales, existenciales, no

empresariales (administrar la vida, el tiempo libre, el cuerpo, la familia, la espiritualidad, la sexualidad; gestionar el proyecto de vida; la "gerencia de sí mismo"; gerenciar el gobierno, etc) que han convertido al gerente y al ejecutivo en figuras centrales de nuestro tiempo.

Para este autor, el mundo administrativo se inscribe en modelos universalizantes, que omiten las singularidades, las identidades diversas y propias de los sujetos que trabajan al interior de las organizaciones:

El gerencialismo se inscribe completamente en este proceso de abolición de las singularidades. En efecto, cuando vemos el vocabulario de la empresa privada utilizado ampliamente en otras esferas, uno puede preguntarse entonces sobre la naturaleza distintiva de esas actividades. La universidad y el sistema hospitalario son dos ejemplos, entre muchos otros, que permiten observar esta confusión de géneros (Chanlat, 2002, pp. 74-75).

Aquí cabe mencionar el culto contemporáneo a la empresa, como lugar privilegiado de la sociedad, tal como lo menciona Le Mouel (1992):

La incongruencia entre el nuevo culto a la empresa y la ausencia de pautas referenciales en nuestra sociedad (ausencia de proyecto político, económico y social), constituye uno de los rasgos más notorios de nuestro tiempo. La "empresomanía" no hace más que robustecerla, como si hoy fuese sólo la empresa quien tuviese que dar respuesta a los males de nuestra sociedad. Como si la empresa fuese el nuevo terreno neutral en el que ha de jugarse nuestro futuro. Como si a través de ella resultase posible enfrentarse a los mayores desafíos y a las contradicciones de nuestra sociedad. (p. 11)

Finalmente, Friedman (2012) encuentra una relación estrecha entre el gerencialismo y el panóptico del que habla Foucault a lo largo de su obra:

El gerencialismo disfrazado de su atuendo de neutralidad y racionalidad técnica, impone un orden funcionalista sobre las distintas esferas de la vida social. Un verdadero panóptico democratizado. El gerencialismo se está transformando en la disciplina central que gobierna la sociedad. A partir de la idea central del panóptico, la gerencia maquiavélica desarrolla toda una práctica de vigilancia total. (p. 99)

En conclusión, una de las grandes consignas administrativas que hace carrera en nuestras sociedades y que se ha extendido a todos los campos intra subjetivos inter subjetivos, es el gerencialismo.

2.1.3. LA EFICACIA

Otro de los principales campos de agenciamiento de las consignas administrativas es la eficacia, por encima de todo, incluso del ser humano en su multidimensionalidad y complejidad. Le Mouel (1992), el autor que hemos venido mencionando en este apartado, en su libro “Crítica a la eficacia”, nos ofrece un amplio panorama de cómo funciona esta especie de sofisma “Lo eficaz es verdadero. Ahora bien, lo verdadero es justo. Luego, lo eficaz es justo” (p. 15).

En este libro nos cuenta cómo uno de los grandes mitos administrativos contemporáneos es la “excelencia”, una consigna comodín, que puede ser poblada de distintos significados de acuerdo con múltiples situaciones y contextos, pero que carece en sí de un sentido concreto:

La más usada es la palabra excelencia. Raros son los proyectos de empresa donde no esté incluido este término generalmente asociado al objetivo de ser los mejores en tal o cual terreno. Término vacío, la excelencia no añade por lo general ni objetivos precisos, ni criterios de resultados, ni plazos. Como el grial, es un objeto maravilloso emparentado con el cuerno de la abundancia: sólo la excelencia multiplicará nuestros negocios y la ganancia que nos proporcionarán, sólo ella nos poseerá de la fuerza que nos hará invencibles y brindará a cada cual la plenitud interior a que aspira. Como el grial, está muy cerca pero no se la puede ver: como él, es inaccesible. Es una exigencia impuesta a todos y direcciones de empresa rigurosas y severas no vacilarán en recordar el camino que a ella conduce a quienes se aparten del mismo. (Le Mouel, 1992, p. 55)

Nos dice además que esta palabra, asociada a la eficacia y la rentabilidad, es la panacea para solucionar todos los problemas de nuestra sociedad, en lo que anteriormente mencionábamos como el “culto a la empresa”:

La eficacia de la empresa como el mejor sistema posible, está lejos de hallarse probada. La eficacia de la administración no es una cosa obvia. No todo lo eficaz es portador de verdad. Y sobre todo, conviene medir bien lo que se dice cuando se dice que lo eficaz es justo. (Le Mouel, 1992, p. 76)

Ser eficaz, ser excelente, una verdadera consigna que se agencia a través de textos explícitos como la visión, la misión y los valores corporativos, como parte de la llamada cultura organizacional, una moda administrativa que tuvo su origen en los años ochenta y que aún funciona en las empresas actuales.

2.1.4. EL CONTROL MENTAL

Hay organizaciones que agencian sus significaciones dominantes mediante técnicas de adoctrinamiento similares a las de las sectas religiosas. Las técnicas de control mental que usan para dicho fin son conocidas también como “reforma del pensamiento” y están muy cerca del denominado “lavado cerebral”.

Singer y Lalich (1997) en su libro “Las sectas entre nosotros” definen este proceso como:

Cierto tipo de embaucamiento psicológico es exactamente lo que sucede en un ambiente de reforma del pensamiento. Se pone en acción un complejo conjunto de factores interconectados que, sea rápida o lentamente, según la situación y el sujeto, producen cambios profundos en la mentalidad y las actitudes del sujeto elegido. Mediante la manipulación de factores psicológicos y sociales, en verdad pueden cambiarse las actitudes de la gente y alterarse radicalmente su pensamiento y su conducta. (p. 78)

En su libro “Empresas sectarias”, Ismael Bello (2011) caracteriza a las empresas sectarias o sectas laborales como organizaciones que crean dependencia máxima de sus empleados, a través

de un adoctrinamiento cercano a la filosofía de la nueva era. Este autor, basado en Dave Arnott (y su libro *El culto a la empresa* (2002)) nos dice que los principales rasgos de este tipo de empresas son: la devoción, el líder carismático y la separación de la comunidad. De forma que dichas organizaciones adoptan un aspecto de secta religiosa, utilizando los sistemas de captación (donde prometen seguridad y beneficios), de ofrecimiento (el empleado comienza su adoctrinamiento con ofrecimientos grandilocuentes) y de retención (donde se le inculca a la persona un sentimiento de temor y de culpa para evitar su retiro).

De modo que el control mental, o la reforma de pensamiento, es usado hoy en día por muchas empresas –especialmente las que funcionan con mercadeo multinivel- como una forma de ensignación de las consignas fundamentales de una organización, desde una perspectiva cuasi religiosa, llevando los procesos de adoctrinamiento o de introyección de las significaciones dominantes (generalmente agenciadas en la denominada “cultura organizacional”, bajo la forma de la misión, la visión y los valores corporativos) a un grado de manipulación bastante cuestionable desde el punto de vista ético.

2.1.5. LA DOBLE MORAL

En aras de la eficacia, las organizaciones pueden ser frágiles éticamente. A veces pueden caer en una doble moral donde el fin (la eficacia) puede justificar los medios (prácticas de hipocresía y de perversidad). Jorge Etkin ha aportado en este campo un trabajo muy valioso, tanto en su libro *La doble moral en las organizaciones* (1993) como en su artículo “Bases conceptuales de la

gestión socialmente responsable” (2009). El primero de ellos plantea cómo en aras de la eficacia a cualquier costo, o del cambio organizacional, se pueden sacrificar principios éticos y valores morales:

Si se pierden los límites de lo correcto o lo deseable, la organización se hace más vulnerable a las influencias externas, se hace permeable a entrar en negocios borrosos. Los expertos hablan de empresas flexibles o transitorias como si fuera una estrategia pensada o deseable en un entorno cambiante. En realidad, en una organización sin principios o valores, lo correcto o verdadero es cualquier cosa que resulte (Etkin, 2009, p.9).

A propósito de la eficacia como consigna que mencionamos en un apartado anterior, afirma Etkin (2009) que

El enfoque eficientista opera haciendo abstracción o tomando distancia de los valores y principios sociales. No tiene una noción del deber ser, una idea de lo correcto visto desde la perspectiva de lo social. La organización aparece solamente comprometida con los procesos productivos. A la pregunta: ¿eso es bueno o es malo?, los directivos eficientistas contestan diciendo: funciona, da resultados, en términos económicos o de poder (p.14).

Una gran preocupación ética de este autor es el asunto de la perversidad en las organizaciones, el cual como práctica consuetudinaria se convierte en “normal”, afectando las relaciones humanas en lo más profundo de su razón moral, cuando afirma:

Nos preocupan los dispositivos perversos que operan como una pauta o modelo de relaciones sociales y que, sustentados en el poder, atraviesan con efecto destructivo múltiples

grupos y organizaciones sin considerar la razón de ser de las mismas ni las necesidades de sus participantes. No es una desviación limitada a los lugares de encierro o los ámbitos amurallados de las cárceles, asilos, reformatorios, hospicios. También hay autoritarismo y violencia en las relaciones que se establecen como normales y se hacen cultura en instituciones vinculadas con la educación, el deporte, la religión, la justicia o la política (Etkin, 1994, p. 246).

Pasaremos ahora a definir el marco teórico del presente trabajo, desde la perspectiva de la ciencia organizacional posmoderna formulada por Reinhard Friedmann, y la filosofía de las tres líneas, desarrollada por Gilles Deleuze y Felix Guattari. Estas dos teorías ofrecerán un marco de referencia para el contexto conceptual en el que nos moveremos en adelante.

2.2. LA CIENCIA ORGANIZACIONAL POSMODERNA (COP)

El presente trabajo se inscribe, teóricamente, en el campo de la denominada COP por el autor Reinhard Friedmann (2007), quien promueve –en su texto “Tales from the labyrinth: la gestión organizacional en la era Deleuzeana y Borgesiana”- dicha disciplina, la cual

Está inserta en el movimiento de transformación narrativa. No hay ningún punto de referencia fijo, no hay significado trascendental, desde el cual sea posible generar un conocimiento objetivo. El mundo de la COP es un mundo de infinitas narraciones y ficciones. Es un mundo de “mil mesetas” (Deleuze y Guattari). Con eso, la identidad de la Teoría

Organizacional Convencional pierde su esencialidad para abrirse en la multiplicidad de accidentes y de percepciones. El mundo organizacional como un laberinto finito pero ilimitado que se ajusta a un rizoma (Deleuze) que se compone de un espacio red surcado por mundos conectados entre sí que modifica el espacio limitado al expandirse ilimitadamente. La Teoría Organizacional como una biblioteca que constituye un símbolo laberíntico (Borges) en que cada libro (paradigma) es otra galería del laberinto que es un laberinto de círculos concéntricos donde no hay salida. Un laberinto rizomático (p. 11).

Desde esta perspectiva, se privilegia el pluralismo radical como una de las principales características de la COP. Así mismo, la ambivalencia o la ambigüedad:

La utilidad de la COP consiste en promover una conciencia sobre la parcialidad de las teorías y una sensibilidad para la pluralidad y la ambivalencia. Su relevancia práctica se mide en la capacidad generativa de cuestionar todo aquello que parece ser evidente, abrir así nuevos espacios de acción y facilitar un pensamiento y actuar no dogmático, independiente y autónomo. Solo la auto reflexividad nos ayuda a revelar los supuestos que subyacen a las actividades de generación y empleo del conocimiento sobre las organizaciones. (Friendmann, 2007, p. 14)

Precisamente, en esta investigación nos moveremos entre una pluralidad de teorías y de metodologías no dogmáticas, tales como la misma COP, las tres líneas, la reflexividad, el análisis del discurso y la pragmática (con la noción de consigna). De igual forma, pretende ser un trabajo crítico que cuestione mi papel como observador de una situación organizacional empírica y concreta.

Este autor, al plantear su postura, utiliza las metáforas del laberinto en la obra de Jorge Luis Borges y del rizoma en la de Deleuze. Por decirlo de alguna forma, bebe en las fuentes de la literatura, la estética y la filosofía para referirse al estudio sobre las organizaciones. Y allí radica su temeridad, ya que desborda los campos administrativos y busca en otros saberes y en otros discursos (tal como se intenta en el presente trabajo de grado) para aportar al análisis organizacional, el cual de esta manera se abre a múltiples metáforas y perspectivas teóricas transdisciplinarias, donde existe una relación entre orden y caos, tal como lo manifiesta Barba (2013):

En esta relación orden y desorden se crea un nuevo concepto: anarquía organizada, que es la convivencia entre orden y desorden, en donde no domina ninguno de los dos e incluso el desorden es considerado como necesario e indispensable para la sobrevivencia de la organización, ya que el desorden propicia el cambio necesario para su sobrevivencia. (p. 150)

En la propuesta de Friedmann se hace énfasis en que la COP debe ser transdisciplinar, desbordando los límites y las fronteras monodisciplinarias tan propios del pensamiento positivista y reduccionista de la modernidad. En este mismo sentido, Jorge Ríos Szalay (2014), en su ponencia “*Sobre el estudio de las organizaciones: traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional*” formula una manera de solucionar las diferencias entre estos campos de estudio, accediendo a una transdisciplina que él denomina “ciencia organizacional” (CO), la cual incluiría unas yuxtaposiciones entre las distintas corrientes, de manera integral, compleja y holística. En esta medida, se formula la pregunta de si es posible la conformación de una CO que aglutine y dé unidad a todas las corrientes o campos de saber que investigan las organizaciones (la teoría administrativa, la teoría organizacional, los estudios organizacionales, la sociología de la

empresa, la sociología de la organización, la sociología del trabajo, el análisis organizacional, el psicoanálisis organizacional, la antropología organizacional, entre otros). Es innegable que su propuesta transdisciplinar de configurar una CO que aglutine las disciplinas, corrientes y campos de saber que tienen como objeto de estudio las organizaciones, es bastante sugestiva:

Parte de lo que aún hace falta para que la CO se consolide como tal, es que las diversas disciplinas que la están conformando desdibujen gradualmente sus fronteras hasta que se diluyan por completo al ser reconocidas como corrientes o tendencias de pensamiento, en lugar de disciplinas, al interior de la disciplina aglutinadora. (Ríos, 2014, p. 15).

Hacemos mención de esto, porque nos parece importante su aporte al ámbito académico, donde es tan común crear nichos, compartimientos y límites entre las disciplinas y los campos de estudio, en una especie de racionalidad lineal y monolítica. Tanto la postura de Friedmann que apuesta por una COP, como la de Ríos (CO), que se orienta al entrecruzamiento y la disolución de las fronteras entre las disciplinas que se ocupan de estudiar las organizaciones y lo organizacional, apuntan a la integración monista, conjuntiva, sistémica, holística y compleja de saberes. Precisamente el presente trabajo intenta, de alguna manera, plantear una relación de complementariedad (y no de contradicción) entre la COP (ciencias de la administración), las tres líneas (filosofía política), la reflexividad (etnografía), el análisis del discurso, la pragmática y la noción de consigna (lingüística)

Lo que realmente nos llama la atención de la COP de Friedmann y de la CO de Ríos es su multi racionalidad y su multi dimensionalidad, ya que nuestro objetivo es tratar de responder a una realidad organizacional integral, desde las concepciones mencionadas.

En esta misma perspectiva, Pérez y Guzmán (2015) afirman que las propuestas teóricas básicas que hacen parte de esta nueva concepción

Han sido prestadas de la hermenéutica, la fenomenología, el estructuralismo y el post estructuralismo, así como de los distintos neo marxismos. Los nuevos planteamientos tienden a ser más receptivos a la incorporación de elementos teóricos que tienen su origen en distintas disciplinas, tendiendo puentes inclusive con la lingüística, las humanidades y las reflexiones de carácter estético. De esta forma, este discurso se abre a la integración y la síntesis teórica, por lo que algunos autores hablan incluso de una Ciencia Posmoderna. (p. 110)

De manera que nos encontramos en la actualidad con una serie de investigaciones y reflexiones que procuran marcar una ruptura frente a la racionalidad instrumental, el enfoque monodisciplinar, la ausencia de actitud crítica, el funcionalismo y el positivismo que han dominado el campo de la administración.

En esta perspectiva, Reinhard Friedman (2012), en su abanico de textos y reflexiones sobre la COP, incluye por ejemplo a la teoría organizacional retro –TOR- (inspirada en Gibson Burrell), con su análisis desde la perspectiva estética

Demonología organizacional y saberes vampiros. El lado oscuro de las organizaciones. Un viaje guiado al inframundo organizacional”, donde se encarga de “Hacer una crítica a la conceptualización de las organizaciones tal como se encuentra en la Teoría Organizacional mainstream. Las organizaciones nunca han sido lugares de eficiencia, virtudes ni belleza (p. 90).

En este texto, el autor, basado en los presupuestos teóricos de Burrell, postula un retorno al gótico y al barroco para observar las organizaciones desde una perspectiva estética:

La TOR valora el período histórico de la Europa preindustrial, especialmente aquel período entre el final del renacimiento y justo antes de la ilustración. Se trata de un intersticio histórico muy particular. Es un momento histórico repleto de pliegues, curvaturas y puntos indefinidos e infinitos. La TOR considera a las metáforas del Barroco y también del Gótico como una buena alternativa para reconceptualizar las organizaciones. Ambas representaciones constituyen una forma poderosa de la crítica cultural, una rebelión contra el espíritu racional de la ilustración. Nos permiten visualizar las organizaciones como un mundo lleno de pasiones, excesos y dolores. (Friedmann, 2012, p. 94)

Así mismo, explica como la TOR está llamada a indagar críticamente por el presente y por el pasado “En un intento de hacernos conscientes de los aspectos olvidados de la organización contemporánea y de las atrocidades que se han cometido en el nombre de la modernidad” (Friedmann, 2012, p. 94). En esta perspectiva, plantea que dicha teoría se alimenta de los postulados de Nietzsche y del Marqués de Sade “Siguiendo los pasos de ellos, pondremos énfasis en lo visceral, carnal, corporal, violento, poderoso, sucio e impuro. Miraremos detrás de los ladrillos del muro de las organizaciones donde se encuentra el mundo organizacional real: las pasiones, sacrificios y enfermedades” (p. 95)

Esta propuesta, consideramos, mantiene mucha afinidad con el objetivo de nuestro trabajo de grado a través de los conceptos de las tres líneas y de la consigna, como veremos más adelante,

pues son herramientas teórico-metodológicas que permiten indagar por los aspectos hegemónicos, así como por la anarquía organizada y el devenir oscuro en las organizaciones.

De otro lado, es importante anotar que en su COP, Friedmann cuestiona el modelo burocrático y una especie de distorsión hermenéutica del trabajo de Max Weber. De manera que para él

Los posmodernistas constatan una profunda crisis en el ámbito de la teoría y praxis de gestión de organizaciones. Cuestionan profundamente la validez de los principios del enfoque moderno, sobre todo la ideología del progreso y la eficiencia y la perspectiva normativa del enfoque weberiano que subordina las relaciones sociales a la racionalidad funcional (Friedmann, 2003, p. 43).

El libro en el que está basado este ensayo de Friedmann, tal como lo hemos mencionado, es *Pandemonium. Towards a Retro Organizational Theory* (1997) de Gibson Burrell, una guía al inframundo organizacional. Antonio De Haro (2000) lo define así:

El texto es una guía ruda, una carretera dividida, un viaje al límite de la oscuridad; trata sobre la vida humana y su organización y no sólo sobre la organización de la vida humana, pretende mostrar el lado escondido de la organización típica, para descubrir todo aquello que somos en lo más profundo de nuestro ser y que pretendemos ocultar. (p. 424)

Precisamente el libro de Burrell, según De Haro (2000), apuesta por la discontinuidad, tanto en su diseño literario como en su contenido, pues critica la excesiva “linealidad” del mundo racional moderno: “La linealidad se muestra en la dependencia del control vertical, la

comunicación institucional, las líneas de comando, la transmisión de información, las tablas de tiempo y los espacios de control” (p. 424).

Vale anotar que en su libro, Burrell evidencia aspectos como la magia negra, la suciedad, la obscenidad, lo pagano

no tanto para fomentar estas actividades sino más bien para llamar la atención del tremendo costo intelectual de haberlas ignorado. Pandemonium surge debido a que la sociedad moderna pretendió ocultar su pasado rural; para el autor, la lujuria, el dolor, la enfermedad, la muerte y el asco bien pudieron desaparecer de las calles, pero permanecen ocultos dentro de la parte más nebulosa de nuestras venas” (De Haro, 2000, p. 424).

Se podría afirmar que el principal aporte de Burrell con este libro radica en su crítica al modelo burocrático y totalizador que busca la uniformidad en las organizaciones y que rechaza las visicitudes de la subjetividad y de la intersubjetividad. Valga decir que puede llamar la atención que lo “retro organizacional” (que remite a las sociedades preindustriales y a períodos artísticos como el gótico y el barroco) haga parte de la COP, pero una de las características de la posmodernidad es la confluencia entre el pensamiento mágico, mítico y religioso, junto al pensamiento complejo, holístico, sistémico y monista. Para mencionar varios textos que apuntan en este sentido, es importante el trabajo de Régis Debray en *El Arcaísmo Posmoderno* (1996); de Marvin Harris en su ensayo *El retorno de las brujas* (1980), del antioqueño Gonzalo Soto en *Diez aproximaciones al medioevo* (1998), y de Umberto Eco en *La edad media ha comenzado ya* (1997).

Finalmente, haber descubierto a este investigador fue de gran utilidad para mi trabajo, ya que brinda un panorama y un horizonte muy similar y afín a mi problema y a mis objetivos, en la medida en que indaga por el lado oscuro de las organizaciones y cuestiona por qué este no se hace visible en las teorías y en las investigaciones convencionales, tradicionales, dominantes o hegemónicas.

Considerando todo lo anterior, el presente trabajo se inscribe en el campo de la COP, ya que por su carácter pluridisciplinario, comprensivo, cualitativo, subjetivo, analítico y crítico, permite una aproximación al objeto de estudio (las organizaciones) desde una perspectiva socio humanística y más específicamente –en mi caso- desde la filosofía y la pragmática de Deleuze y Guattari, la etnografía (y la autoetnografía) y la ciencia organizacional posmoderna, campos teórico-metodológicos heterodoxos. La COP se convierte en parte del presente marco teórico, por su actualidad dentro del estudio de las organizaciones, ya que desde esta perspectiva se privilegia el pluralismo (la multidimensionalidad) como una de sus principales características.

A continuación, como parte de esta mirada múltiple que configura el marco teórico del presente trabajo, nos detendremos en la filosofía de las tres líneas, que hemos venido mencionando, ya que es una construcción teórica que permite pensar lo organizacional desde varios puntos de vista complementarios y así visibilizar e iluminar las zonas de penumbra que pueblan de sombras a las organizaciones.

2.3. LAS TRES LÍNEAS DE DELEUZE-GUATTARI

Los autores plantean que estamos sobrecodificados, en el sentido de que nuestra existencia está segmentarizada de distintas maneras: “estamos segmentarizados por todas partes y en todas las direcciones. El hombre es un animal segmentario. La segmentariedad es una característica específica de todos los estratos que nos componen. Habitar, circular, trabajar, jugar: lo vivido está segmentarizado espacial y socialmente” (Deleuze et al., 2000, p. 214). Nuestra existencia, así, obedece a una territorialización social y mental, donde se hacen previsibles y predecibles los rumbos de nuestros destinos, sin lugar para el devenir azaroso y caótico (por fuera de las líneas y de los segmentos duros que nos componen y nos configuran subjetiva y colectivamente). Algunos de estos segmentos son binarios (según los autores, la división entre ricos y pobres, hombres y mujeres, jóvenes y viejos), otros circulares (mis asuntos, los asuntos de mi barrio, de mi ciudad, de mi país, del mundo), otros lineales espacio temporalmente (familia, escuela, ejército, fábrica o empresa, vacaciones, jubilación), y todos ellos se mezclan constantemente durante nuestra vida.

De todos los segmentos que nos atraviesan social y subjetivamente, hay tres que ellos denominan las líneas molar, molecular y de fuga, las cuales están mezcladas, imbricadas, confundidas y relacionadas rizomáticamente (es decir, en una relación descentralizada y de complementariedad, no de contradicción ni de jerarquía). Seguidamente nos ocuparemos de

explicar cada una, para mostrar su importancia teórico-metodológica en el análisis de una situación histórica, cultural, psicosocial u organizacional.

2.3.1. LÍNEA MOLAR

La primera, la línea “Molar” consiste en una serie de mecanismos de reproducción de los códigos hegemónicos de una sociedad (en este caso la occidental, centralizada en el aparato del Estado). Toda sociedad construye un modelo de normalidad basado en las “consignas” o “significaciones dominantes” que influyen en el modo de ser de los individuos y de las organizaciones.

Las consignas, según ellos, están caracterizadas por los mandatos de la cultura, es decir, las representaciones colectivas que se fijan mediante un acuerdo de sentido, una convención social o una imposición autoritaria y jerárquica, es decir, actúan como una caja de resonancia de las significaciones dominantes en el marco de una sociedad determinada, en un momento histórico particular.

Al respecto, dicen:

Nosotros llamamos consignas, no a una categoría particular de enunciados explícitos, sino a la relación de cualquier palabra o enunciado con presupuestos implícitos, es decir, con actos de palabra que se realizan en el enunciado, y que sólo pueden realizarse en él. Las consignas

no remiten pues, únicamente a mandatos, sino a todos los actos que están ligados a enunciados por una obligación social (Deleuze et al., 2000, p. 84).

Posteriormente, en el apartado de la metodología, volveremos sobre este concepto para aclararlo mejor.

Hacen parte de esta línea organizaciones e instituciones macro sociales, macro políticas y macro económicas como el Estado, las instituciones tradicionales como la iglesia, la escuela y la familia, las organizaciones burocráticas y altamente jerárquicas, los monopolios económicos, los medios masivos de comunicación, e igualmente los “centros de encierro” o los “dispositivos de ortopedia social” (según Foucault: manicomios, cárceles, escuelas, sanatorios, clínicas, cuarteles, conventos, fábricas, asilos, etc, los cuales funcionan mediante procesos y mecanismos de normalización del sujeto “desviado” o “indisciplinado”, para ajustarlo a las significaciones dominantes impuestas en el contexto de una sociedad o una organización determinada).

Sin embargo, es importante aclarar que dichas instituciones, que a primera vista se visibilizan molarmente, contienen una dinámica rizomática donde permanentemente están afectadas por las otras dos líneas, la molecular y la de fuga que explicaremos más adelante.

A propósito de esta línea, la molar, comenta Seixas (2005) que es la adecuada para

describir el trazado de los territorios más cristalizados en el individuo o en una sociedad, sus valores dominantes, sus estructuras de reproducción, sus identidades y leyes características. Estas líneas de segmentación dura, recibirán su determinación justamente de la posición de trascendencia de un aparato de Estado, serán sobredeterminadas por el universo

de las leyes y representaciones sociales dominantes. En suma, estas líneas se confundirán con los territorios de Poder en una sociedad. (p. 1)

Vale anotar que el concepto de Molar está asociado a la “territorialización” y a la “sobrecodificación” que realiza una sociedad o una organización sobre el individuo. Esto es, cómo lo segmenta mediante códigos y ámbitos preestablecidos, en una especie de semiótica social, es decir: según el rol que desempeña en un contexto determinado el sujeto se comporta de un modo específico y condicionado.

Por ejemplo, el individuo puede pasar en un solo día por distintos roles y ámbitos, donde muta sus investiduras de poder y sus relaciones jerárquicas. Así, de ocho a.m. a seis p.m. puede ser un empleado subordinado y un ciudadano ejemplar, de siete a diez p.m. un padre de familia autoritario, de once p.m. a una a.m. un bohemio empedernido y en la madrugada un amante masoquista. En este caso, también, como veremos más adelante, dicho sujeto ha molecularizado en cada territorio de su vida las relaciones de poder macrosociales, unas veces reproduciéndolas en micro, otras incluso estableciendo pequeños desvíos perversos y delgadas fisuras.

2.3.2. LÍNEA MOLECULAR

La segunda línea, designada como “Molecular”, es flexible y ambigua como veremos. Tiene por un lado la función de actualizar las consignas molares en los micro territorios subjetivos y sociales pero plantea también unas formas micro políticas y alternativas de organización que

pueden llegar a debilitar, subvertir, transgredir y agrietar los segmentos duros de una sociedad (perteneceían a esta línea, a primera vista, partidos de oposición, sindicatos, ONGs, movimientos populares, de derechos humanos, de defensa de las minorías, tribus urbanas, contraculturas, etc. Pero se debe recordar que en esta tipología también están presentes y mezcladas las otras dos líneas, la molar y la de fuga).

Según Seixas (2005):

Son líneas que describen siempre pequeñas modificaciones en el plano, desequilibrios que producen desvíos, delinear caídas o impulsos. Ellas vienen a describir la dinámica subterránea de las líneas de segmentación dura (molares), definiendo incluso sus engranajes concretos. Lo que la representación oficial no deja ver, son los desvíos prácticos, las pequeñas subversiones del orden oficial, una inventiva o una creatividad permanentes que se ejercen inclusive contra los reglamentos administrativos. (p. 2)

Sin embargo, advierte este autor, que con esta línea sucede a veces lo contrario: las figuras de poder molares tienden a molecularizarse para hacerse más efectivas, permeando todo el tejido social, en las juntas de acción comunal, las aulas de clase, las prisiones, las empresas, las relaciones de pareja, las interacciones vecinales, los sindicatos, etc.

Desde este punto de vista, mientras las líneas molares territorializan y sobrecodifican, las moleculares inicialmente desterritorializan y descodifican al grupo social y al sujeto, para luego reterritorializarlos y recodificarlos en una especie de “captura”: “Si el poder emana de un centro, solo funciona prácticamente si constituye una red fina y maleable de captura, viniendo de esa capacidad de molecularización la propia eficacia de sus capturas” (Seixas, 2005, p. 3).

A propósito de este concepto de desterritorialización, propio de la línea molecular, Maria Teresa Herner (2009) afirma que: “pensar y desterritorializar quiere decir que el pensamiento sólo es posible en la creación, y para que se cree algo nuevo es fundamental romper el territorio existente, creando otro” (p.169).

Así que si por un lado esta clase de líneas intentan socavar y combatir “la gran organización mundial” (según las propias palabras de Deleuze-Guattari), creándole hendiduras y pequeñas heridas de muerte, de otra parte permiten controlar y garantizar su funcionamiento, manteniéndola viva y repotenciada. Tal como afirman Deleuze y Guattari (2000): “Esta línea no cesa de deshacer las concreciones de la dura (la molar), pero reconstituye a su nivel todo lo que deshace” (p. 209).

Esta línea flexible, elástica, maleable, puede también propender hacia una tercera línea, la de fuga, donde se está más allá de las consignas, de los valores dominantes, del círculo vicioso de reforzar o defender y destruir o atacar las consignas (tal como decíamos anteriormente, las significaciones y representaciones hegemónicas vigentes en una sociedad o en una organización).

2.3.3. LÍNEA DE FUGA

Así, la tercera línea, la de Fuga, está constituida por intensidades existenciales en el plano del devenir azaroso e impredecible. Se fluye siempre en presente, sin control de incertidumbre, sin racionalidad, sin seguridad. En consecuencia, todo se torna imprevisible, pura intensidad del

deseo y de las creencias, para construir un mundo propio, una realidad aparte, una reivindicación de la subjetivación que se encuentra “más allá del bien y del mal”. Esta línea incluye las creencias y los deseos de los sujetos que hacen parte de una sociedad o de una organización en particular, y se caracteriza por la descodificación y la desterritorialización absoluta respecto a las dos líneas anteriores, la molar y la molecular.

Vale anotar que la descodificación y la desterritorialización de esta línea ya no es relativa, como en el caso de la línea molecular, sino absoluta, como decíamos anteriormente.

Precisamente sobre esta diferencia, anota Herner (2009): “La desterritorialización relativa (molecular) hace referencia al abandono de los territorios creados en las sociedades y su concomitante reterritorialización, mientras que la desterritorialización absoluta (de fuga) se remite a su propio pensamiento, la virtualidad del devenir y lo imprevisible” (p. 169).

En esta perspectiva Seixas (2005) afirma:

La desterritorialización en la línea de fuga ya no es relativa, en el sentido de que conduciría el movimiento de fuga de vuelta a los mismos territorios, sino absoluta, no permitiendo ninguna recuperación del territorio, o territorios afectados por los gradientes de desterritorialización presentes en este tipo de línea. (p. 4)

Aclara este autor que las líneas de fuga no necesariamente implican un choque o conflicto con el orden establecido, sino que deben considerarse “Como fuerzas afirmativas, positivas, comprometidas en procesos reales de transformación del orden social” (Seixas, 2005, p. 5).

Algunas características de esta línea, según Deleuze y Guattari (2000), son:

-“Escapa a la centralización, elude su totalización”. (p. 220)

-“Siempre fluye algo, que escapa a las organizaciones binarias, al aparato de resonancia, a la máquina de sobrecodificación”. (p. 220)

-“Debemos inventar nuestras líneas de fuga”. (p. 206)

-Esta línea se hace visible en “Niños que salen corriendo de la Escuela, manifestantes perseguidos por la policía, un preso que se evade”. (p. 206)

Igualmente, estos pensadores franceses identifican la línea de fuga con los movimientos creadores, ya que para ellos esta es la perspectiva más revolucionaria y libertaria, pero advirtiendo que debe estar conectada a las dos líneas anteriores, la molar y la molecular. Es bueno enfatizar que las tres líneas no se excluyen entre sí, sino que se entrecruzan y se complementan.

2.4. ALGUNAS CRÍTICAS A ESTOS AUTORES

En la contemporaneidad hay una polémica bastante álgida que se conoce como el debate Modernidad-Posmodernidad. Los autores que se usan en el presente Marco Teórico se inscriben, definitivamente, en el paradigma de la Posmodernidad, entendido éste como una crítica al racionalismo y al dualismo cartesiano, que ha hecho curso especialmente en la cultura occidental desde el siglo XVII, y que ha dado origen a unas formas de pensamiento lineales y

unidimensionales que se reflejan en la hiperespecialización de las disciplinas científicas, en la idea del mecanicismo (que plantea que el cosmos es una máquina perfecta, regida por el orden absoluto de las leyes físicas y matemáticas), el determinismo (que formula la existencia de una causalidad que subyace a todos los fenómenos) y el pensamiento simple (que explica todo lo existente desde una sola perspectiva epistemológica).

En este sentido, los posmodernos plantean conceptos como la complejidad de todos los acontecimientos, la interconexión entre todos los fenómenos del universo, la multidimensionalidad, la interdisciplinariedad, el monismo, la relación dialéctica entre el orden y el caos, la pluricausalidad y otras formas de pensamiento diferentes al razonamiento analítico que ha caracterizado la episteme de la Modernidad.

Tanto Friedmann como Deleuze y Guattari pueden ser objeto de críticas, ya que los defensores de la Modernidad consideran, muchas veces, que la Posmodernidad carece de fundamentos y argumentos para desvirtuar los logros tecno-científicos y los desarrollos filosóficos a los que nos ha conducido el paradigma moderno.

En el caso de Friedmann las críticas que se le pueden hacer son de un talante más general, por su inscripción dentro de la COP, campo transdisciplinar que pretende dar cuenta de un modo más universal, sistemático y complejo de los distintos fenómenos organizacionales que acontecen en el marco de la Administración, sin adherirse a una ciencia social en particular sino postulando una mirada múltiple, plural, donde convergen varias disciplinas para observar el objeto de estudio de lo organizacional.

Las objeciones que se le hacen, en términos globales, a los autores que se inscriben en la Posmodernidad (como Friedmann) tienen que ver con la traspolación que estos hacen de conceptos de la ciencia clásica para aplicarlos al campo de las ciencias sociales, humanas y -en este caso- administrativas. Nociones tales como la Teoría del Caos, el Efecto Mariposa, la Mecánica Cuántica, las Matemáticas de la Complejidad, entre otros.

Valga decir que en el mencionado debate (Modernidad-Posmodernidad) hay argumentos de lado y lado, muy valiosos y críticos, y que dicha polémica está en pleno desarrollo y no ha arrojado aún un veredicto que se pueda considerar definitivo.

De otro lado, respecto a Deleuze y Guattari, hay unos autores puntuales que son contradictores de sus posturas filosóficas. Está por ejemplo el intelectual antioqueño Estanislao Zuleta, quien en su libro *El Pensamiento Psicoanalítico* (1985) plantea una controversia con estos dos autores franceses:

Todo viene a parar en una pareja simplísima del bien y del mal, en una pareja maniquea de la más clara simplicidad y de la más fácil escogencia; con los niños contra los adultos, con los perseguidos contra los perseguidores, con la sinrazón contra la razón; estoy con los niños, soy el lado bueno, la espontaneidad, el buen salvaje contra el mal civilizado. La madre, la naturaleza, la espontaneidad, el orden de lo corporal, el orden de lo inconsciente, es bueno; el padre, el poder, la razón ha violado a la madre y ha hecho mal en quitármela, hay que matarlo. (p.368)

Por su lado, Alan Sokal y Jean Bricmont, en su texto *Imposturas Intelectuales* (1999), nos dicen, respecto a Deleuze y Guattari:

Su característica principal es la falta absoluta de claridad y transparencia. Como es natural, sus defensores podrían replicar que, simplemente, dichos textos son profundos y no los comprendemos. Sin embargo, al analizarlos con atención, se observa una gran densidad de términos científicos, utilizados fuera de su contexto y sin ningún nexo lógico aparente, por lo menos si se les atribuye su significado científico usual. (p. 157).

De esta forma, consideramos que dichas críticas son válidas y que se deben considerar al momento de determinar los límites del presente estudio.

3. METODOLOGÍA

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: inicialmente relataremos de dónde surgió la idea para la elección del problema de investigación del presente trabajo. Luego explicaremos cómo la filosofía de Deleuze y Guattari influyó en su configuración teórico-metodológica con la filosofía de las tres líneas y la noción de consigna. Posteriormente describiremos el proceso de elaboración del libro conmemorativo y hablaremos un poco sobre el trabajo de campo. Después, cómo el análisis del discurso y la pragmática, desde la noción de consigna, servirán para interpretar algunos fragmentos de los testimonios recopilados a través de las distintas entrevistas. Y finalmente, cómo la reflexividad contribuirá al autoanálisis como sujeto observador de una situación organizacional empírica y concreta que derivó en la publicación del libro.

3.1. EL ORIGEN

Hace unos años llegó a mis manos, vía mi padre –excelente lector y profesor jubilado de literatura en la U de M y en la UNAL- un libro titulado *Escritos Escogidos* (1999), de Edgar Garavito, quien falleció a los 51 años debido a un cáncer cerebral y quien fue pupilo de Gilles Deleuze. Entre los ensayos hubo uno que me llamó poderosamente la atención: “Las visibilidades en el discurso”, sobre Michel Foucault y Emanuel Kant, donde plantea que los

discursos de saber y de poder, dominantes dentro de una episteme o paradigma, iluminan ciertas zonas de la realidad y oscurecen otras. Estos discursos (científicos o no) visibilizan aspectos de un objeto determinado, e invisibilizan otros, pues definen la manera como caen las luces o las sombras sobre un segmento de la realidad, además de hacer enunciables o inefables ciertas propiedades del mismo.

Con este planteamiento, me quedé pensando en mi trabajo como observador de una organización del sector constructivo colombiano. En el año 2012 realicé una serie de 32 entrevistas a distintos públicos de esta empresa, para la publicación del libro conmemorativo. Y sí, efectivamente, por distintas razones y condicionamientos que iré desglosando a través del presente trabajo, sólo hice visible un aspecto organizacional: lo dominante, la línea molar.

El asunto entonces era encontrar un modelo, un método o una teoría que me permitiera observar de una manera más amplia los vacíos en mi labor como observador organizacional. Y llegué a la conclusión que la filosofía de las tres líneas de Gilles Deleuze y Félix Guattari (2000) era una excelente vía para objetivar esas zonas oscuras que hay en las organizaciones y que Friedmann llama “El inframundo organizacional” (Friedmann, 2012). Esta filosofía tal como vimos anteriormente, plantea la existencia de tres líneas o actitudes frente a las significaciones dominantes tanto a nivel macro social y macro organizacional como a nivel micro social y micro organizacional. Entendiendo por significaciones dominantes las consignas presentes en una sociedad o en una organización.

Las consignas, que explicaremos en detalle un poco más adelante, son las mentalidades, cosmovisiones, paradigmas, epistemes, imaginarios colectivos o representaciones sociales

hegemónicas en un contexto determinado. De esta manera, se pueden asumir tres actitudes o formas de percepción frente a estas: la línea molar, donde se aprueban, respetan, vigilan y obedecen; la línea molecular, que es ambigua: por un lado es una actualización en micro de las grandes significaciones dominantes, y por el otro una forma crítica, contestataria e incluso rebelde frente a las mismas; y la línea de fuga, que está por fuera del círculo vicioso de defenderlas, reproducirlas o atacarlas, y que se sitúa más en el plano de la subjetivación, es decir de los territorios existenciales del individuo.

De este modo, pude ser consciente que en mi trabajo como redactor del libro mencionado, sólo había evidenciado o iluminado la línea molar y el aspecto micro de la línea molecular, dejando en la invisibilidad la otra faceta de esta línea y el espacio de las intensidades subjetivas y existenciales de la línea de fuga. Obviamente, una de las razones es el mismo carácter del libro: celebrar una efemérides, lo cual condicionó mi mirada sobre la empresa y seguramente también la de los entrevistados. El tipo de entrevista fue la etnográfica semi-estructurada donde se les preguntaba a los distintos miembros cuál era su percepción y su experiencia en la organización, dejando una cierta libertad en sus relatos y en sus respuestas.

De otro lado, decidí que la mejor forma de presentar la reflexión sobre mi proceso como observador era la reflexividad, es decir, cuando el observador se observa a sí mismo tanto subjetiva como culturalmente (en este caso entendemos por cultura organizacional el sistema de valores y creencias que circula dentro de la empresa, el cual se puede considerar un campo de agenciamiento o consignación de la consigna).

Así entonces tenemos que en un primer momento me encuentro con el texto de Garavito, el cual me permite pensar que uno como investigador está condicionado cognitivamente o epistemológicamente y no visibiliza esas zonas oscuras (según Marín (1995), el “sótano organizacional”). Posteriormente la decisión de tomar la COP y la filosofía de las tres líneas de Deleuze-Guattari para enmarcar teóricamente mi propuesta, y por último la elección de la consigna (dentro del análisis del discurso y la pragmática) y la noción de reflexividad como elementos metodológicos que permiten una estructura narrativa y académica para dar cuenta de los resultados de la investigación.

A continuación describiremos en términos generales algunas características del libro conmemorativo, nos detendremos en explicar mi trabajo de campo y posteriormente describiremos la consigna desde el análisis del discurso y la pragmática, y la reflexividad en las ciencias sociales, herramientas metodológicas que servirán al final para mostrar algunos resultados de la investigación.

3.2. EL LIBRO

Es un libro de lujo, con un material fotográfico y visual muy extenso y con algunos textos relacionados con la historia de la empresa en Medellín y en Bogotá, una serie de entrevistas semiestructuradas (32 en total) tanto con el público interno como con el externo de la organización, y un conjunto de poemas alusivos al mundo del sector constructivo, relacionados con los oficios básicos de la construcción de viviendas, así como con el significado metafórico y

alegórico de la casa como lugar de habitación, de meditación, de descanso, y de múltiples actividades del ser humano.

Vale anotar que la organización en cuestión es una empresa familiar. En abril de 2012 surgió –por parte del gerente general- la propuesta de la publicación de un libro para conmemorar los veinte años de la empresa, la cual tiene como sede principal la ciudad de Medellín y hace unos años abrió una sucursal en Bogotá. Dicho libro contiene un componente visual, fotográfico, muy fuerte, y está acompañado de unos textos que van guiando el recorrido por el devenir histórico de la empresa, sus logros, sus metas, su filosofía corporativa, entre otros aspectos a resaltar.

De esta manera, la sugerencia que le hice fue que realizáramos una serie de entrevistas etnográficas, semiestructuradas, con personal de todos los niveles jerárquicos y de las distintas áreas de la organización, y también con personas del entorno constructivo tanto de Medellín como de Bogotá (público externo), con las que tuviera alguna relación la empresa (proveedores, representantes del gremio, del sector académico y financiero, entre otras).

De otro lado, como pienso que los libros institucionales y conmemorativos son algo adustos y rígidos en su lenguaje, le propuse un conjunto de poemas que hablaran sobre el mundo de la construcción, donde se le hiciera una especie de homenaje a los trabajadores que en largas jornadas, con sus manos, levantan las casas y los edificios, e incluso le propuse que yo escribiría algunos de estos poemas alusivos a ciertas partes de las viviendas como los techos, los balcones y las ventanas. Así que me puse en la tarea de rastrear a través de la literatura universal algunos textos sobre el tema y también en la labor de escritura de mis poemas.

La idea le gustó al gerente general y entonces comenzamos a diseñar y planificar tanto las entrevistas como los poemas, mientras simultáneamente se iban haciendo los contactos con la editorial, y con las dos fotógrafas que realizarían el trabajo visual del libro, con quienes sostuve varias reuniones de trabajo tanto presencial como virtual.

Finalmente, se realizaron las entrevistas para extraer los testimonios y el libro se publicó en 2012, con información sobre la historia de la empresa tanto en Medellín como en Bogotá y con las percepciones sobre la organización por parte de los públicos internos y externos, además de algunas historias de vida que relataron algunos de sus empleados y trabajadores.

3.3. EL TRABAJO DE CAMPO

Ahora bien, respecto al trabajo de campo que realicé para el libro habrá que decir con claridad y contundencia que se trató de un proceso molar, dadas varias circunstancias y condiciones: primero, era un libro conmemorativo para exaltar los valores corporativos de la empresa, aflorar consignas como el cumplimiento y la calidad humana, evidenciar el crecimiento y el desarrollo económico, en fin, mostrar los aspectos más dominantes y positivos de la organización. Segundo, el acopio de la información se basó en entrevistas semi estructuradas, donde las preguntas principales eran abiertas: ¿Cómo ha sido su experiencia en CAPITAL? y ¿Qué percepción tiene de CAPITAL?, para el caso del público interno, y ¿Cómo ha sido su relación con CAPITAL? Para el público externo. Estas preguntas permitieron relatar pequeñas historias de vida y evidenciar una visión afirmativa respecto a la organización. Tercero, el vínculo familiar con el

gerente general (es mi cuñado) pudo condicionar la obtención de una información más amplia y crítica. Al respecto es interesante observar la transformación incorpórea que va de cuñado a periodista (y de periodista a publicista), rol que asumí durante el proceso que duró unos tres meses. Cuarto, las entrevistas en el contexto de la efemérides de la empresa no tenían la intención de develar el llamado inframundo organizacional (líneas molecular y de fuga) ni dejaron evidencia de que ese aspecto oscuro exista en realidad dentro de la empresa. Dicho de otro modo, no me consta en absoluto que ese lado sombrío haga parte de la organización, y por el contrario durante el proceso de observación y acopio de la información pude percibir el sentido de pertenencia de sus miembros y el respeto y la admiración por parte del público externo respecto a la organización.

La pregunta aquí es, entonces, ¿cuál fue el contexto situacional que enmarcó el proceso investigativo y comunicativo, para que se diera un resultado fundamentalmente molar, donde por efecto de la redundancia emergieron varias consignas en las distintas entrevistas?

3.3.1. EL CONTEXTO

Según Helena Calsamiglia y Amparo Tusón (1999)

El concepto de contexto es esencial para todos los estudios lingüísticos que se plantean desde una perspectiva pragmática o discursivo-textual. Precisamente, el aspecto que con más claridad define este tipo de estudios y, al mismo tiempo, los distingue de los que se realizan

desde el punto de vista estrictamente gramatical consiste en que aquellos incorporan los datos contextuales en la descripción lingüística. En efecto, el análisis del discurso se puede definir como el estudio del uso lingüístico contextualizado. (p. 101)

Ahora bien, existen varios tipos de contextos: el físico, el situacional, el socio cultural, el cognitivo, el pragmático, el comunicativo, etc. Interesa aquí, básicamente, el comunicativo, para analizar algunos factores que incidieron en la obtención de la información final para el libro conmemorativo. Podemos definir el contexto comunicativo como las circunstancias que rodean y le dan sentido a un acto lingüístico como una entrevista. Circunstancias como: la situación comunicativa (la publicación de un libro conmemorativo con ocasión de la efemérides de los 20 años); mi intención comunicativa como entrevistador (acopiar información sobre la percepción tanto del público interno como externo respecto a la empresa en mención); la estrategia discursiva (las entrevistas semi-estructuradas); el efecto comunicativo perseguido en los entrevistados (relatos sinceros, francos y veraces sobre su experiencia y su percepción respecto a la organización, según cada rol e investidura de poder); otros (mi vínculo familiar con la familia fundadora y administradora de la empresa) , el aspecto ético involucrado en la relación entre periodismo y publicidad, el aprovechamiento de dicho proceso –la investigación y la publicación del libro- para la realización de mi trabajo de grado como candidato a Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, mi actitud molar –asumida por los anteriores factores- y la imposibilidad de iluminar las otras dos líneas durante el desarrollo de la investigación –el árbol y el bosque-).

Todos estos componentes del contexto influyeron profundamente en el trabajo de campo (proceso de acopio de la información) y en el resultado final (el libro). Valga decir que los

participantes (los entrevistados y yo) en la situación comunicativa concreta (las entrevistas) llegamos con lo que se denomina desde el análisis del discurso y de la pragmática el marco y el esquema, que según Calsamiglia y Tusón (1999) “Se refieren al conocimiento de los parámetros prototípicos de una situación (ir al restaurante, asistir a una conferencia, reunirse en una asamblea de trabajadores, etc)” (p. 110). Entendiendo aquí por parámetros prototípicos de la situación concreta, la realización de las entrevistas para la publicación del libro conmemorativo de la empresa. Cada uno de los entrevistados, seleccionados por el gerente general, fue notificado previamente por su secretaria y, en consecuencia, sabía de qué se trataba dicha situación comunicativa, es decir, tenía claros el marco y el esquema.

De esta manera, después de haber tratado el tema de cómo surgió la idea de este trabajo, haber descrito brevemente el libro y haber hablado en términos generales del trabajo de campo y el contexto, a continuación describiremos la teoría organizacional discursiva, donde se inscribe el análisis del discurso como un campo que incluye a la pragmática y a la noción de consigna, y posteriormente definiremos la reflexividad como una metodología al interior de las ciencias sociales.

3.4. TEORÍA ORGANIZACIONAL DISCURSIVA

Reinhard Friedmann (2008) hace, también, la propuesta de una Teoría Organizacional Discursiva (TOD), la cual se inscribe también en la COP, que

Parte del supuesto de que las organizaciones son relaciones sociales realizadas lingüísticamente. El estudio del discurso está emergiendo como uno de los principales medios para analizar el complejo fenómeno organizacional, comprometiéndose como los rasgos dinámicos y a menudo ilusivos del organizar. El discurso tiene un importante rol constitutivo para las relaciones en las cuales tienen lugar las organizaciones entendidas no como entidades estables y fijas, sino como procesos organizativos. De este modo, la organización aparece como producto de un ensamblaje de materiales diversos e inestables que en conjunto vienen a constituir la supuesta estabilidad de la organización (p. 57).

El presente trabajo, al abordar desde la pragmática de la comunicación la noción de consigna en Deleuze y Guattari, encaja en dicha perspectiva teórica y metodológica.

En este sentido, este autor, afirma que la COP

Concibe a las organizaciones como un organismo vivo, capaz de adaptarse permanentemente e intencionalmente a su entorno; en suma, como un sistema inteligente que evoluciona en la frontera del caos y es capaz de reinventarse constantemente. A su vez, el enfoque posmoderno enfatiza la organización y gestión pública como construcción lingüística (Friedmann, 2003, p. 6).

De modo que existe una TOD, que se inscribe en la COP, y en este sentido el español Vicente Sisto Campos (2010), anota al respecto:

El discurso constituye organizaciones y sujetos, sosteniendo relaciones de poder. Poder visto no sólo como constrictivo sino como una fuerza productiva. Es a partir de esta línea en

que queda claro el papel de las herramientas semióticas de análisis del discurso, análisis conversacional y etnografías como formas de análisis organizacional. En particular, las líneas discursivas de investigación son visualizadas como potentes herramientas para develar las vías intersubjetivas a través de las cuales son gestadas las decisiones y posibilidades de la organización, presentándose como un poderoso instrumento para aquellos administradores que deseen aprender de la complejidad intersubjetiva que es su organización, a través del análisis de cómo las personas construyen a través del lenguaje versiones y eventos, a la vez que modifican su despliegue discursivo de acuerdo a los contextos en que éste se va desarrollando. (p. 163)

Ahora bien, existen varias disciplinas importantes, dentro de las ciencias del lenguaje, para la presente metodología, tales como el análisis del discurso, el análisis de contenido, la hermenéutica, el análisis textual, la teoría de la argumentación, la semiótica aplicada, y la pragmática, entre otros. Este trabajo se inscribe en el análisis del discurso y la pragmática a partir del concepto de consigna en Deleuze y Guattari, ya que es una herramienta metodológica de gran valor para interpretar fenómenos lingüísticos en varios ámbitos de la vida social, incluido, obviamente, el terreno organizacional.

3.4.1. BREVE DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DEL DISCURSO

El análisis del discurso es una transdisciplina que se ocupa de estudiar el lenguaje en su uso social real, en su actuación, en contextos específicos. Es así como, según Helena Calsamiglia y

Amparo Tusón (1999) existen diferentes disciplinas implicadas en el análisis del discurso, desde principios del siglo XX hasta la actualidad, tales como la antropología lingüística, la etnografía de la comunicación, el interaccionismo simbólico, la etnometodología, el análisis de la conversación, la sociolingüística interaccional, la psicolingüística, la filosofía del lenguaje, la teoría de los actos de habla, la teoría del principio de cooperación, de teoría de la relevancia, la pragmática, la lingüística funcional, la lingüística textual, la teoría de la enunciación, y la retórica.

Para el presente trabajo interesa la relación del análisis del discurso con la pragmática, relación que esta autora define de la siguiente manera:

La pragmática, actualmente, ha dejado de plantearse como un módulo más del análisis lingüístico que explica todos aquellos aspectos del significado que la semántica no puede explicar, para convertirse en una perspectiva, en una forma especial de acercarse a los fenómenos lingüísticos de cualquier nivel siempre que tengan en cuenta los factores contextuales. De este modo, podríamos decir que si bien no todo análisis pragmático es análisis del discurso, sí que todo análisis del discurso es pragmático (Calsamiglia, 1999, p. 23).

Volviendo a una definición del análisis del discurso, plantea María Cristina Martínez (1997) lo siguiente:

El estudio del lenguaje en la actualidad se beneficia de una interdisciplinariedad: los filósofos, los sociólogos, los antropólogos, los lingüistas, los etnólogos se apoyan, se nutren unos de otros para formular sus teorías y, de todas estas ciencias que estudian el lenguaje

desde distintos puntos de vista, surge la teoría de la lengua como comunicación. Pero, ¿cuál es el principio que une a estos estudiosos del lenguaje? Todos parten del estudio del habla, de la actuación, del lenguaje en uso y su carácter evolutivo que refleja la realidad cambiante y viva de la lengua y sus funciones sociales. Como consecuencia de esta visión del lenguaje, todos se sitúan en el análisis ya no de oraciones aisladas sino del discurso, unidad de base donde confluyen todos los rasgos de la interacción. (p. 31)

Volviendo a Calsamiglia y Tusón (1999), ellas nos suministran una definición de la noción de discurso, de la siguiente forma:

Hablar de discurso, es, ante todo, hablar de una práctica social, de una forma de acción entre las personas que se articula a partir del uso lingüístico contextualizado, ya sea oral o escrito. El discurso es parte de la vida social y a la vez un instrumento que crea la vida social. (p. 15)

En esta perspectiva, si todo análisis del discurso es pragmático, tal como lo mencionamos anteriormente, miremos a continuación brevemente en qué consiste la pragmática como disciplina, para posteriormente detenernos en la noción de consigna en Deleuze y Guattari.

3.4.2. ALGUNAS GENERALIDADES SOBRE LA PRAGMÁTICA, DENTRO DE LAS CIENCIAS DEL LENGUAJE

Austin, Searle y Habermas son algunos de los filósofos que han aportado el marco teórico y metodológico de la pragmática. El primero de ellos, en 1962, desarrolla la teoría de los actos de habla, donde diferencia entre el acto locutivo (el mensaje propiamente dicho), el acto ilocutivo (la intención del hablante) y el acto perlocutivo (el efecto que tiene en el oyente).

Searle (1969), por su parte plantea que todos los actos son ilocutivos, y enfoca la diferencia más bien entre el contenido proposicional (el enunciado) y la fuerza ilocucionaria (la intencionalidad).

Entre tanto, Habermas (citado por Garrido (2011)) centra su atención en el entendimiento, el consenso y la sinceridad (sin coacciones) entre los participantes en la interacción comunicativa.

Para este autor el deseo de compartir genera relaciones dialógicas, tal como lo expresan Soler y Flecha (2010):

Las relaciones dialógicas se basan en la comunicación que lleva a todos los sujetos implicados a compartir una acción, acuerdo, sentimiento y deseo. La democracia y las relaciones sexuales libremente acordadas son dos ejemplos de relaciones dialógicas. Sin embargo, que sean relaciones dialógicas no quiere decir que estén totalmente exentas de poder. En cada relación intervienen diversas interacciones que pueden ser a su vez de poder o dialógicas; en una relación dialógica predominan las interacciones dialógica, pero también hay interacciones de poder. (p.370)

La principal diferencia entre los actos de habla y los actos comunicativos es que los primeros se limitan al campo de lo verbal, mientras que los segundos se extienden tanto a lo verbal como a lo no verbal.

Podemos entonces concluir que la pragmática se ocupa de las relaciones dialógicas y de poder entre los participantes en una situación comunicativa real y concreta, en el marco de unas contextos y condiciones socio-culturales específicas. Si bien, como veremos a continuación, la postura de Deleuze y Guattari está más cerca del poder como abuso y coacción (línea molar), en el presente trabajo consideraremos tanto este enfoque como el Habermasiano, centrado en lo dialógico y lo consensuado (línea molecular que tiende a la fuga), ya que ambos se complementan.

La pragmática será importante metodológicamente en el presente trabajo, desde la perspectiva del análisis de las consignas que emergieron como categorías en las entrevistas realizadas (y de las cuales elegimos dos: el cumplimiento y la calidad humana).

3.4.3. LA CONSIGNA EN DELEUZE Y GUATTARI

En su ensayo “Postulados de la lingüística” (Deleuze & Guattari, 2000) los autores plantean un enfoque pragmático basado en la noción de “consigna”, donde establecen una relación entre el acto comunicativo y las relaciones de poder.

Tras todo enunciado existe un presupuesto implícito que remite a una orden, un mandato, un “agenciamiento colectivo de enunciación”, que opera como una especie de caja de resonancia de las voces de la cultura dominante. Ni siquiera en la literatura es posible alcanzar un agenciamiento individual o subjetivo de enunciación, pues toda creación artística, finalmente, lo que realiza son variaciones estilísticas sobre una gramática dominante. Así, siempre que realizamos un acto de habla resuenan coros de la cultura hegemónica en nuestra propia voz.

Al respecto, afirman: “No hay significancia independiente de las significaciones dominantes, no hay subjetivación independiente de un orden establecido de sujeción. Ambas dependen de la naturaleza y de la transmisión de consignas en un campo social determinado” (Deleuze et al., 2000, p. 85).

De esta forma, la consigna es la unidad básica del lenguaje, y no el enunciado, pues como telón de fondo siempre que emitimos mensajes las significaciones dominantes de la línea molar reverberan y sujetan al individuo a un estado de cosas que tiende a reproducir las ideologías y las creencias del establecimiento, del status quo.

Por ejemplo, en la voz del jefe, del profesor, del sacerdote, del policía, del gerente, del padre de familia, del líder, están latentes las consignas que remiten a un poder o a una autoridad jerárquica, pues ellos, molecularmente, es decir a nivel micro, reproducen el aparato –a veces totalitario- del Estado (macro político y molar). Por eso afirman que en todo enunciado donde la consigna opera hay una “pequeña sentencia de muerte”, incluso en las relaciones amorosas.

Algunas clases de consignas, según González (2009), son:

En general, las sanciones punitivas, los imperativos morales, las consignas éticas, las sentencias dogmáticas, las reglamentaciones institucionales, los mandatos legales, los signos publicitarios, presuponen restricciones sobre los individuos y su comportamiento, restricciones que, en últimas, remiten a la ejecución exitosa de enunciados que agencian relaciones de fuerza. (p. 69)

Ya en relación con la consigna como agenciamiento colectivo (nunca individual) de enunciación, comenta este autor en su texto: “Lenguaje y poder: entre consignas y acciones sobre acciones”: “No hay enunciación individual y dependiente exclusivamente de la intencionalidad subjetiva: todo lo contrario, lo que se demuestra es que sólo hay enunciaciones colectivas ligadas a los diferentes lugares del ordenamiento social” (González, 2009, p. 66).

De otro lado, toda consigna (concepto muy afín semánticamente con el de “acto de habla” planteado por Austin y Searle) crea una “transformación incorporal”, es decir, modifica el estatuto de un cuerpo, de un sujeto. Así, una declaración de amor transforma a los actores en pareja, una sentencia judicial al acusado en condenado o en persona libre, un secuestro en un avión a los pasajeros en rehenes, un bautizo al niño en católico, una ceremonia de grado al estudiante en profesional, un contrato de trabajo al desempleado en empleado, un rito de transición a la niña en mujer, salir del “closet” transforma al heterosexual en homosexual, una amenaza de muerte al sujeto en víctima potencial, un contrato de arrendamiento al sujeto en inquilino, una carta de renuncia al empleado en desempleado, un divorcio a los casados en separados, una declaración de guerra a los ciudadanos en reservistas, la jubilación al empleado en pensionado, y así sucesivamente.

A propósito de este concepto, dicen: “Los cuerpos tienen una edad, una madurez, un envejecimiento; pero la mayoría de edad, la jubilación, tal categoría de edad, son transformaciones incorpóreas que se atribuyen inmediatamente a los cuerpos, en tal o cual sociedad” (Deleuze et al., 2000, p. 86).

En este mismo sentido, menciona González (2009): “Los enunciados son inseparables de lo que es propio a los cuerpos cuando viven: obedecer, actuar, gozar, sufrir, amar, repudiar, son todas categorías que se dicen de acontecimientos y transformaciones incorpóreas referidas a lo que ocurre a los cuerpos” (p. 74).

Sin embargo es bueno advertir que para poder realizar efectivamente un acto comunicativo determinado, o una consigna, se debe tener una investidura de poder adecuada. Por ejemplo, castigar, sancionar disciplinariamente, es un acto propio de los jueces, los padres de familia, los jefes, los gerentes. Un jefe sanciona a un subordinado, y no al contrario. Un gerente toma decisiones trascendentales para la empresa, nunca un empleado de rango medio o un trabajador de la base piramidal (un obrero, una aseo). Declarar la guerra a otro país es un acto propio de los presidentes y del Congreso. Si un ciudadano común le declara la guerra a otro país, pasará por demente o hará el ridículo: pues carece de la investidura de poder para realizar dicho acto de habla. Dar misa es un acto propio de los sacerdotes ordenados, por eso quien dicta misa sin su respectiva investidura se considera un impostor, al igual que aquel que ejerce la medicina sin su respectivo título universitario (que lo acredita y lo legitima para desarrollar dicha actividad) pasará por farsante o estafador, y en estos casos también sucede una transformación incorpórea (que va de sacerdote a impostor o de médico a farsante).

De manera que la comunicación no está libre de las relaciones de poder en un campo social específico. Así, la pragmática de la enunciación es una forma de comunicación política.

Otro aspecto a tener en cuenta con las consignas es el contexto, el ámbito o la situación donde se desarrolla la interacción social. Pues la sobrecodificación del espacio-tiempo en una cultura, conduce a una sobrecodificación comunicativa. De esta forma, enseñar (consigna) no sólo le compete a los profesores acreditados (investidura de poder) sino que debe darse en el marco de un espacio (el aula de clase), de un tiempo (la jornada académica) y de un estilo retórico y discursivo (en este caso formal).

Hasta el tiempo libre en una sociedad está sobrecodificado: rumbear (consigna) y consumir licor le compete a los mayores de edad (investidura de poder), en un espacio (los bares), en un tiempo (los viernes por la noche) y en un estilo comunicativo (informal). Igualmente, dar órdenes (consigna) le compete a los gerentes (investidura de poder) en un espacio (la empresa), en un tiempo (la jornada laboral) y en un estilo lingüístico (lenguaje imperativo, apelativo o conativo). Tal como lo plantean estos autores:

“Lo juro” no es lo mismo si se dice en familia, que si se dice en la escuela, en un amor, en el seno de una sociedad secreta, en un tribunal: no es la misma situación de cuerpos, pero tampoco es la misma transformación incorporal. (Deleuze et al., 2000, p. 87)

Otra variable a considerar en la noción de consigna es el ritual. Para que una consigna tenga eficacia simbólica y cree una transformación incorporal, debe legitimarse a través de una ceremonia o de un protocolo. El ciudadano común, para convertirse en presidente de un país, debe primero que todo inscribirse ante una autoridad estatal, posteriormente someterse a un

proceso de votación, y finalmente ser investido en un acto de posesión, con un juramento ante la bandera, la Constitución o incluso la biblia, mientras suena el himno nacional. Sólo así podrá operar en ese cuerpo la legitimidad de su investidura y de su transformación incorporal, que lo acredita para realizar consignas como gobernar, sancionar leyes, declarar la guerra, iniciar un proceso de paz, nombrar ministros, aprobar o desaprobar presupuestos y proyectos, etc.

Así mismo, el estudiante se transforma en profesional mediante una ceremonia de grado, donde se le entrega el escudo de la universidad por parte del decano, un cartón por parte del rector, todo esto en medio de un protocolo sobrecodificado. La niña se transforma en mujer mediante una fiesta de quince, donde baila el vals con su padre y sus hermanos, vestida como una princesa. “Ya no eres una niña, eres una mujer” es el presupuesto implícito en dicha consigna, y más que una transformación biológica u hormonal, se trata de una transformación incorpórea que la obliga a no jugar más con muñecas y a asumir una serie de responsabilidades sociales. Del mismo modo, el egresado de una universidad se convierte en empleado mediante la “posesión”, una ceremonia que incluye la firma de unos compromisos contractuales, el ingreso a la nómina de la empresa y un rito de iniciación que a veces toma la forma de un proceso de inducción, donde el nuevo empleado debe interiorizar las consignas de la organización.

Ahora bien, respecto a los presupuestos implícitos que conlleva toda consigna, pensemos en este enunciado: “tienes una falda muy corta”. No es una simple descripción objetiva sobre el vestuario, sino que a nivel implícito puede haber un juicio moral o un acto de seducción. Cuando la madre regaña a su hijo con el enunciado: “¡Muy bonito!, lo está recriminando y sancionando más que valorando estéticamente. Al respecto, afirman:

A estos actos internos de palabra (jurar, prometer, sancionar, ordenar, etc), a estas relaciones inmanentes de los enunciados con los actos, se les ha denominado presupuestos implícitos o no discursivos, para diferenciarlos de las suposiciones siempre explicitables bajo las cuales un enunciado remite a otros enunciados, o bien a una acción externa. (Deleuze et al., 2000, p. 83)

Otro ejemplo: cuando el novio le dice a su pareja: “No fuiste a la cita ayer”, en realidad no está objetivando un hecho (su ausencia), de forma descriptiva o expositiva, sino que está implícitamente realizando un reclamo, de forma irónica o irascible. O cuando un jefe le dice a un subordinado: “Siempre llegas tarde a trabajar”, no está explícitamente describiendo un acontecimiento temporal objetivo, sino que implícitamente está advirtiendo una sanción (un memorando disciplinario) e incluso una amenaza (el despido).

Es importante considerar otro aspecto o variable de la consigna: la distancia jerárquica. No es lo mismo una situación comunicativa entre el gerente y un trabajador de base, que la relación entre los socios fundadores. No es lo mismo una situación entre el hermano mayor y el hermano menor (en nuestras culturas judeo-cristianas donde el primogénito tiene mayor jerarquía), que entre un grupo de amigos que pertenecen al mismo nivel profesional. No es lo mismo una situación entre el rector de una universidad y un profesor “raso”, que entre colegas. En unos casos la distancia jerárquica es piramidal y asimétrica, y en los otros horizontal y simétrica, lo cual afecta profundamente las actitudes comunicativas de los actores. Podemos afirmar, a modo de hipótesis, que mientras más vertical es la distancia jerárquica, mayor será el grado de uso y eficacia de las consignas.

Finalmente, tenemos la enseñanza, como otro componente importante de las consignas. Consiste en la manera como se introyectan las significaciones dominantes en los sujetos, a través de las instituciones sociales como la familia, la iglesia, el Estado, la escuela, los medios de comunicación, y en el caso de las organizaciones, mediante procesos de inducción y capacitación donde el empleado debe asimilar los valores corporativos y las consignas principales, en la denominada “cultura organizacional”.

A propósito de ésta característica afirman Deleuze y Guattari (2000) “La maestra no se informa cuando pregunta a un alumno, ni tampoco informa cuando enseña una regla de gramática o de cálculo. “Ensigna”, dá ordenes, manda” (p. 81). Para estos autores, enseñar es hacer cumplir los mandatos de la cultura dominante, trátese del ámbito escolar, familiar, estatal u organizacional. De manera que según ésta teoría, el gerente y los directivos diseñan un aparato conceptual cargado de consignas (valores corporativos, misión, visión, y demás documentos de la cultura organizacional) que actúan como órdenes a cumplir por parte de los empleados y no como una inocente bitácora o un simple cuaderno de ruta.

En conclusión, la consigna es una categoría conceptual de suma importancia al momento de realizar una descripción, un análisis o una crítica al mundo administrativo, ya que posibilita establecer las significaciones dominantes de una organización y a partir de allí observar cómo se comportan pragmáticamente a través de los procesos de interacción entre sus miembros.

A continuación describiremos el concepto de reflexividad, ya que en la parte final del presente trabajo lo vamos a utilizar en el auto análisis de mi papel como observador de una situación organizacional empírica y concreta.

3.5. LA REFLEXIVIDAD

Tal como mencionamos en la introducción, un concepto fundamental en el presente trabajo es la reflexividad, entendida como “La conciencia del investigador sobre su persona y los condicionamientos sociales y políticos” (Guber, 2006, p. 48). Por su parte Street diferencia entre la reflexividad metodológica y la radical, apuntando que la primera de ellas se basa en la indagación auto crítica de “cómo la investigación cualitativa construye la realidad que objetiviza” (Street, 2010, p. 75), mientras que la segunda “Niega la objetividad y se preocupa por explicitar las preconcepciones profundas presentes en cualquier análisis de las representaciones construidas” (p. 75).

Trátese de la una o de la otra, lo cierto es que la reflexividad es una noción central, tal como lo explica Guber (2006):

La reflexividad señala la íntima relación entre la comprensión y la expresión de dicha comprensión. El relato es el soporte y vehículo de esta intimidad. Por eso, la reflexividad supone que las actividades realizadas para producir y manejar las situaciones de la vida cotidiana son idénticas a los procedimientos empleados para describir esas situaciones. Estas afirmaciones sobre la vida cotidiana valen para el conocimiento social. (p. 47)

Concluye esta antropóloga que la reflexividad se puede definir entonces como “El proceso de interacción, diferenciación y reciprocidad entre la reflexividad del sujeto cognoscente y la de los

actores o sujetos/objetos de investigación” (Guber, 2006, p.53). En este sentido vale aclarar que el presente trabajo no pretende una reflexividad por parte de los actores o sujetos/objetos de investigación, sino más bien del sujeto cognoscente, es decir, yo como observador e investigador de una situación organizacional empírica y concreta (la redacción del libro conmemorativo de los 20 años de la empresa constructora CAPITAL).

Precisamente, según Street (2010), el campo etnográfico ha venido preocupándose no sólo por cómo se representan los sujetos observados, sino también por cómo se representa el sujeto investigador/observador, ya que finalmente sus interpretaciones están matizadas y atravesadas por situaciones psíquicas de carácter inconsciente: “Es en este punto donde la reflexividad se vuelve autorreflexividad, y la etnografía autoetnografía” (p. 75).

Esta autora asocia la reflexividad con el proceso de introspección individual, donde se realiza un relato muy personal e incluso “confesional” sobre la metodología y, especialmente, las derivas psicológicas del sujeto observador (gran parte de estas derivas, anota, son de carácter inconsciente).

Respecto a los orígenes de esta práctica, Bertoldi y Minetti (2008), nos cuentan que se remontan a las décadas de 1950 y 1960, con la corriente etnometodológica de Harold Garfinkel dentro de la antropología, quien se cuestionó por el papel o el rol del sujeto investigador en el proceso del trabajo de campo y de interpretación de los datos y de los resultados. Según sus planteamientos, el observador está permeado por varios niveles o grados: ser un sujeto singular, ser un sujeto social y, finalmente, ser un sujeto investigador.

Ahora bien, la reflexividad es importante dentro del trabajo investigativo organizacional ya que posibilita una auto-crítica, una meta-reflexión, una auto-percepción y una auto-conciencia del papel del observador organizacional en sus procesos de recolección, interpretación y análisis de la información, dando cuenta de aquellos aspectos que hace visibles, y de aquellos que invisibiliza por múltiples condicionamientos externos e internos. Esta auto-observación o auto-atención es crucial para mirar críticamente tanto el proceso como el resultado de una investigación en el campo organizacional y, tal como ya lo hemos planteado, es una parte importante del presente trabajo de grado.

4. RESULTADOS

En este capítulo Inicialmente destacaremos dos consignas pertenecientes a la línea molar, que emergieron de las entrevistas por efecto de la redundancia: el cumplimiento y la calidad humana, para dar cuenta del análisis discursivo y pragmático del trabajo de campo; luego miraremos algunas generalidades sobre la cultura organizacional como campo de enseñanza; posteriormente haremos una reflexividad sobre mi papel como observador organizacional; y finalmente realizaremos unas recomendaciones teórico-metodológicas para visibilizar e iluminar las distintas zonas y líneas que se entrecruzan y se complementan en las organizaciones.

4.1. DOS CONSIGNAS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Pasando al tema de los testimonios recopilados y publicados, es interesante observar cómo emergieron algunas consignas importantes, por efecto de la redundancia y de la reiteración en muchos de ellos. A propósito, la redundancia es una de las principales características de la consigna, tal como lo enuncian Deleuze y Guattari (2000):

Entre el enunciado y el acto la relación es interna, inmanente, pero no hay identidad. La relación es más bien de redundancia. La consigna es en sí misma redundancia del acto y del enunciado. Los periódicos, las noticias, proceden por redundancia, en la medida en que nos dicen lo que “hay que pensar”, retener, esperar, etc. El lenguaje no es ni informativo ni comunicativo, no es comunicación de información, sino algo muy distinto, transmisión de consignas, bien de un enunciado a otro, bien en el interior de cada enunciado, en la medida en que un enunciado realiza un acto y que el acto se realiza en el enunciado. Lo primero es la redundancia de la consigna, y que la información sólo es la condición mínima para la transmisión de las consignas (p.84).

De esta manera, entre varias consignas que emergieron en las entrevistas por redundancia, destacamos dos: el cumplimiento y la calidad humana.

4.1.1. EL CUMPLIMIENTO

El cumplimiento es parte del discurso de la organización y de su entorno. Es una ventaja competitiva y un valor agregado que aparece con mucha frecuencia. No se refiere exclusivamente a los directivos sino que se usa en primera persona del plural, independientemente de la jerarquía, lo cual nos remite al presupuesto implícito de que se ha introyectado en el conjunto de la empresa. Se refiere fundamentalmente al campo económico, y desde la pragmática se trata del acto de prometer y cumplir, cosa que –parece, según los testimonios- no siempre ocurre en el sector constructivo frente a los compromisos con sus

empleados, proveedores y clientes. A propósito de las promesas incumplidas en el ámbito organizacional, afirma Luis Fernando Zea (2004):

En muchas organizaciones ha hecho carrera un conversar que forma parte de la “cultura” de la empresa. Prefiero decir “incultura”. Es el conversar sobre que las cosas pueden esperar, que no hay que ser tan estrictos, que hay que ser tolerantes pues “es del humano errar”. Nada más deformador del hacer con competencia las labores de la organización. Nada más nefasto, tanto que se convierte en generador de un conversar familiar y social en el que las promesas incumplidas no tienen más consecuencias, gritos de dolor y promesas vanas de comportamientos distintos, de nuevos mundos en otros amaneceres que nunca llegan, que nunca existen. (p. 84)

Así mismo, plantea este autor que una organización es un tejido conversacional donde se realizan varios actos de habla importantes, tales como las peticiones, los juicios, las declaraciones y las promesas, y más adelante sentencia: “Somos responsables del incumplimiento de nuestras promesas y somos responsables, en muchas ocasiones, de que nos incumplan promesas” (Zea, 2004, p. 105).

Por su lado, la profesora Sonia López (2008) dice lo siguiente, respecto al acto de prometer y no cumplir, como prácticas de hipocresía que parecen proliferar en el marco de muchas organizaciones:

Es el caso también de prometer algo, con la intención de no cumplir la promesa; ofrecerse para ser colaborador, con la intención de negarse luego ante la solicitud de un favor; comprometerse a elaborar una tarea, con la intención de hacerla, pero incumplir; pedir

fidelidad a una causa en la que no cree quien lo solicita; exigir responsabilidad negando los recursos para cumplirla. Tal como dice Etkin: “En la hipocresía nosotros no miramos tanto el daño que se produce (la mentira) como la presencia de motivaciones ocultas del acto, las razones que no se comunican.” (p. 99)

Ahora bien, desde el punto de vista del presupuesto implícito, se infiere que lo común en el sector de la construcción es el incumplimiento, a diferencia de lo que ocurre en la organización que tomamos como ejemplo para el presente trabajo, y esto es reconocido en casi todas las entrevistas. De manera que el cumplimiento es una consigna, un valor ético y corporativo, que ha generado una sensación de confianza al interior y al exterior de la empresa, tal como se plantea en el siguiente testimonio:

La clave del éxito es el cumplimiento a sus clientes que ha generado una gran confianza en esta empresa. El conocimiento de la actividad constructora en los diseños y puntos la hacen líder en la gama de proyectos que ofrece. El darle una pronta solución a todos los problemas que se presentan sin importar su nivel. (ENTREVISTADO UNO –E1-, comunicación personal, marzo, 2012)¹

Aquí se presenta una transformación incorpórea que va de clientes desconfiados a propietarios seguros –con la certeza de que no pusieron en riesgo su inversión-. Igualmente, los directivos de

¹ Todas las entrevistas aquí citadas están consignadas en Naranjo (2012)

la empresa prometen a sus empleados, a sus clientes y a sus proveedores, y al parecer (con base en las entrevistas) siempre cumplen, tal como podemos observar en estos dos fragmentos:

-Lo principal de la empresa es el cumplimiento con nuestros pagos, nunca ha habido incumplimiento, todo ha sido al pie de la letra, eso motiva mucho. (E2, comunicación personal, abril, 2012)

Nosotros somos por ejemplo muy puntuales con los proveedores, una de las principales ventajas competitivas que tenemos es el cumplimiento. (E3, comunicación personal, marzo, 2012)

Respecto a las líneas, vale anotar que lo molar también tiene lugar cuando lo que se impone institucionalmente y mediante la tradición va en beneficio de la vida social y de la libertad individual. Y hago la aclaración, ya que a primera vista se podría pensar que lo molar es negativo, pero en la historia de la humanidad muchas cosas se han molarizado positivamente, como por ejemplo la democracia y los derechos humanos. En este caso específico del cumplimiento como valor ético y como consigna se moleculariza -desde el punto de vista de la primera acepción de esta línea- (recordemos que lo molecular es ambiguo: por un lado es una actualización en micro de las grandes consignas molares, y de otra parte es contestatario frente a dichas consignas) adecuadamente entre los miembros de la organización en la medida que está interiorizado a nivel subjetivo discursiva y fácticamente por parte de los empleados, tal como indican las entrevistas:

El cumplimiento es un valor agregado a la empresa, la empresa siempre cumple, sólo un par de proyectos por múltiples asuntos relacionados con la construcción han tenido

problemas, pero en dicho caso se habla con los clientes, porque lo principal es que los clientes queden contentos, satisfechos y orgullosos de haber comprado con nosotros que somos una empresa muy seria y le garantizamos a todo el mundo el producto que le estamos entregando. (E4, comunicación personal, febrero, 2012)

También es importante decir que las estrategias de mercadeo están orientadas a deseos ideales como cumplir los sueños (ser propietario) y la felicidad (vivir en casa propia), es decir, a la línea de fuga. Sin embargo, la publicidad usa los ideales de realización existencial del sujeto para fines mercantiles, por lo tanto podemos afirmar que esta fuga se molariza, o es capturada por el dispositivo semiótico de la publicidad. A propósito, el siguiente extracto de uno de los testimonios recopilados para el libro:

La estrategia publicitaria se basa en conceptos como los sueños (somos realizadores de sueños), de felicidad (de ahí el slogan “Constructores de felicidad”), calidad de vida, ubicación, buenos precios. El cliente por lo general queda muy satisfecho y dice “yo recibí más de lo que esperaba”. (E5, comunicación personal, abril, 2012)

Vale anotar que la publicidad es uno de los principales campos de agenciamiento de las consignas (un medio de enseñanza) en las sociedades capitalistas, así como la cultura organizacional en el marco de las empresas e instituciones (más adelante desarrollaremos precisamente esta hipótesis de la cultura organizacional como medio de enseñanza de las principales consignas empresariales).

4.1.2. LA CALIDAD HUMANA

La percepción generalizada hacia la familia fundadora y administradora de la organización es que poseen mucha calidad humana, consigna asociada a su sentido de respeto por la alteridad, a una actitud de humildad y sencillez y al buen trato con sus empleados y proveedores en la interacción comunicativa cotidiana. Aquí se usa el pronombre “ellos” (tercera persona en plural) indicando a la dicha familia. Esta consigna se refiere básicamente al campo comunicacional.

Como presupuesto implícito se infiere que algo común en el sector de la construcción es la falta de calidad humana por parte de los jefes respecto a sus subordinados, a diferencia de lo que ocurre en la empresa referenciada. A propósito, afirma Jean Francois Chanlat (2002):

A pesar de que los discursos sobre el factor humano son numerosos, la concepción del ser humano que se desprende de ellos es, generalmente muy reducida. En esta antropología limitada, el ser humano aparece fundamentalmente como un ser abstracto, un objeto económico, un individuo sin afectos, sin historia y sin cultura; se inscribe en un proyecto instrumental que confiere todas las virtudes a una sólo lógica: la lógica técnica. (p. 50)

La transformación incorpórea va de empleados de una organización productiva a miembros de una gran “familia”, tal como se formula en este fragmento:

Lo que existe acá no lo tiene ninguna otra empresa, ese mismo calor humano, yo entraba a convites pero nunca me sentaba a almorzar con el dueño, como ocurre acá, ese don de gentes es impresionante, eso es lo que ha ayudado a que esta organización sea como una **familia**, que trabajemos tenazmente, pero eso es lo que lo motiva a uno, lo otro es que uno va ascendiendo. En Bogotá los directivos son muy elitistas. En cambio la parte humana es fundamental en esta empresa. (E6, comunicación personal, abril, 2012).

En la relación de los empleados con los directivos la transformación va de subordinados a personas iguales, hecho que podemos observar en este testimonio:

He crecido en estos nueve años que llevo con la empresa, he aprendido mucho y esto me ha permitido transmitir el conocimiento a otras personas. El doctor (gerente comercial de la organización) es una persona incondicional, si tenés una duda él te explica por qué, de dónde salen las cosas, es muy familiar y entonces uno se siente como en casa. No es esa jerarquía que no podés preguntarle al jefe, sino todo lo contrario. A pesar de lo grande que es hoy en día la empresa uno siente mucha cercanía familiar con las personas. (E7, comunicación personal, 2012)

Los miembros de la organización, independientemente de su lugar en la estructura jerárquica de la empresa, se sienten tratados y valorados con humanismo, horizontalidad y simetría en la interacción con los dueños, socios y gerentes

(Yo me siento muy contento en la empresa, porque ellos (la familia propietaria) son unas personas muy humanas, han sido muy humanos, le ayudan mucho a la gente, lo escuchan a uno con sus problemas, a cualquiera, un propietario, un trabajador, y ellos llegan y le tratan de

solucionar los problemas a uno, no es como en otras empresas que no, aquí no se puede hacer nada, usted verá como se defiende, no, ellos son muy humanos con uno). (E8, comunicación personal, 2012)

Lo anterior recuerda de alguna manera al ingeniero antioqueño Alejandro López, quien planteaba que lo esencial en una organización es la calidad humana como un valor ético que puede redundar en un mayor rendimiento y productividad:

Algo que llama poderosamente la atención en Alejandro López es su formación humanística, la cual se manifiesta, por ejemplo, en pasajes donde insiste en considerar “todo el hombre que hay detrás de cada trabajador”; no se trata aquí, entonces, del hombre-máquina, del hombre-objeto, sino de un ser multidimensional dotado de sentimientos, voluntad, deseos, necesidades, expectativas, alma. (Naranjo, 2002, p. 81)

La consignación de dicha consigna se da de la misma forma que el adoctrinamiento anterior, en la consigna cumplimiento, es decir, fundamentalmente a través del ejemplo en el día a día, tal como lo manifiesta esta empleada respecto al gerente en Bogotá:

En ese entonces no había promotores, y él se puso la camiseta de promotor, él mismo limpiaba la sala de ventas, decoraba, hacía la demostración. Nunca había visto un gerente haciendo lo que él hizo, eso fue una prueba de humildad que me marcó muchísimo y a mí me ha hecho crecer como persona y profesionalmente. (E9, comunicación personal, abril, 2012)

A continuación, algunos extractos de las entrevistas donde emerge dicha consigna con una cierta redundancia y reiteración tanto en el público interno como en el externo:

-“Lo que más funciona acá es la calidad humana no sólo con los empleados sino también con los clientes. Este sería un factor diferencial con respecto a otras constructoras”. (E10, comunicación personal, abril, 2012)

Acá se siente la calidad humana de ellos, no lo ven a uno como un número, sino como una persona. Se interesan tanto por la parte laboral como de la parte humana de cada uno de sus empleados, se interesan por su personal, están atentos a cualquier cosa, están abiertos a escuchar las ideas y las propuestas de los empleados para mejorar e innovar, y si esas ideas y propuestas son buenas, en muchas ocasiones se han adoptado, entonces para uno es muy importante. (E11, comunicación personal, abril, 2012)

-Llevo 17 años con la empresa. La experiencia de trabajar acá ha sido muy buena, han sido muy cumplidos, muy honestos, muy correctos con los clientes, con los trabajadores, muy humanos y muy buenos patrones. (E12, comunicación personal, febrero, 2012)

-La idea es que a mí personalmente me gusta el modelo humano porque uno rinde más, tiene más compromiso, se crea más la filosofía de trabajo en equipo. Un factor clave aquí es la falta de burocracia, hay mucho trabajo pero todos conocemos nuestra rama en todas sus funciones, los dueños se meten mucho en las decisiones, están pendientes de todo”. (E13, comunicación personal, abril, 2012)

-La relación mía con ellos es que yo les laboro a ellos como contratista hace trece años, estoy muy contento porque es una empresa muy sólida, muy responsable, los jefes son muy humanos, muy queridos en todos los sentidos y laboralmente estoy muy contento con ellos. (E14, comunicación personal, marzo, 2012)

-Es muy grato para uno entregar un apartamento a un cliente y verle la felicidad, lo que uno está logrando, que es entregar una vivienda y ver la satisfacción del cliente, todo lo que le está ayudando uno a la gente para logra que viva muy bien, tenga calidad de vida, es motivo de mucho orgullo sentir uno la labor social que está haciendo a través de la empresa y lo importante que son las personas para la empresa. Independientemente de lo que ha crecido la empresa uno siempre es importante para la gerencia, para todo el mundo, ellos cuentan con uno y uno cuenta con ellos para todo. (E15, comunicación personal, febrero, 2012)

-El gerente general es muy organizado, es muy humano, se preocupa mucho por el bienestar de los empleados, que estén bien, está trabajando mucho en recursos humanos, aunque no existe el área como tal. Ahora estamos trabajando con COMFENALCO para traerles bienestar a todos, hicimos por ejemplo una jornada de vacunación, vamos a ir a una charla sobre liderazgo con el profesor Montoya...” (E16, comunicación personal, marzo, 2012)

Como vemos, el humanismo en la empresa se entiende en gran medida desde el punto de vista familiar

Para el gerente general lo social es muy importante, que a la gente hay que ayudarle. Esta es una empresa muy humana, muy centrada en lo humano. Esta es una gran empresa pero sigue siendo muy **familiar** en las relaciones internas. Cualquier incidente, uno sabe que cuenta con ellos. (E17, comunicación personal, febrero, 2012)

Y esto hace parte de la línea molar, indiscutiblemente, ya que se trata de una consigna a modo de una analogía con una de las instituciones más respetadas y valoradas en las sociedades tradicionales: la institución de la familia.

En el discurso que circula en ciertas organizaciones hay expresiones a modo de consignas que se agencian colectivamente en su conversar cotidiano: *esta es mi segunda casa, somos una familia*. Esto informaliza y neutraliza de algún modo las distancias jerárquicas, operando un efecto de maximización de la productividad. Es en consecuencia una línea molecular en su acepción de actualización en micro de las grandes consignas molares.

Como podemos observar, estas dos consignas (el cumplimiento y la calidad humana) hacen parte de la línea molar y se enseñan a través del ejemplo y de la cultura organizacional, como veremos más adelante. Vale anotar que cuando uno se sitúa desde la línea molar, el mundo se revela en sus aspectos más dominantes, más institucionales, más hegemónicos, más tradicionales y conservadores, dejando de lado las dimensiones moleculares-contestatorias y las de la línea de fuga (la voluntad de poder, la afirmación de la subjetividad, la creatividad, las intensidades existenciales, el devenir azaroso).

Es conveniente anotar que en Deleuze y Guattari no hay una valoración ética (tal línea es más buena o más mala) ni estética (esta línea es más hermosa o más fea), pues en las tres se pueden observar aspectos de una determinación positiva y aspectos de una determinación negativa. Es el caso de la línea molar, que aparentemente representa los aspectos más densos y pesados de la realidad, pero donde hay mucha ternura y mucho amor también, tal como lo expresan los autores:

Estamos ante una primera línea de vida, línea de segmentariedad dura o molar, en modo alguno muerta, puesto que ocupa y atraviesa nuestra vida, y al final siempre dará la impresión de que predomina. Esta línea implica incluso mucha ternura y amor. Sería muy fácil decir: “esa línea es mala”, pues la encontrareis en todas partes, y en todas las demás. (Deleuze et al., 2000, p. 200)

Y respecto a la línea de fuga, en apariencia la más creativa y afirmativa, también anotan los riesgos o peligros que le son inherentes: la destrucción, la abolición, el caos. Veamos cómo lo manifiestan:

Ellas mismas (las líneas de fuga) desprenden una extraña desesperación, como un olor de muerte y de inmoción, como un estado de guerra del que se sale destrozado. ¿Por qué la línea de fuga es una guerra en la que hay tanto riesgo de salir derrotado, destruido, tras haber destruido todo aquello que uno era capaz de destruir?. Peligro: que la línea de fuga franquee la pared, salga de los agujeros negros, pero que, en lugar de conectarse con otras líneas y de aumentar sus valencias en cada caso, se convierta en destrucción, abolición pura y simple, pasión de abolición. (Deleuze et al., 2000, p. 232)

Lo mismo sucede con las consignas, dependiendo de la actitud que se asuma frente a ellas desde una línea determinada. Si me guío, por ejemplo, por expresiones populares como “*El tiempo es oro*” o “*Al que madruga Dios le ayuda*”, estaré definitivamente en la línea molar del capitalismo y en valores propios de la ética protestante calvinista. Si por el contrario, desde una perspectiva rebelde y contracultural sigo consignas como “*La vida está en otra parte*” o “*La*

imaginación al poder” o “*Prohibido prohibir*” (grafitis representativos del movimiento estudiantil de mayo del 68 en París), me ubicaré en las líneas molecular y de fuga.

Trátese de unas o de otras consignas, siempre se harán visibles unas zonas de la realidad y quedarán en la oscuridad y las sombras otros segmentos de la misma (el árbol que no deja ver el bosque). Por eso es tan importante, al momento de hacer una observación, tener presentes las tres líneas, para dar cuenta de un mundo organizacional más sistémico y complejo. A propósito, el pensamiento sistémico y el pensamiento complejo se erigen como posibilidades holísticas y rizomáticas dentro de la COP, ya que en ambos casos se trata de realidades sintéticas donde las tres líneas están interconectadas en una relación de complementariedad y conjunción y no de contradicción y disyunción.

Ahora bien, ¿cuál elemento de la teoría organizacional es fundamental para que las respuestas –los testimonios tanto en la sede de Medellín como de Bogotá- hubiesen sido tan unánimes y reflejaran una visión tan positiva de la empresa? A modo de hipótesis podemos afirmar que el principal campo de agenciamiento colectivo de enunciación y de ensignación de las consignas, entendidas como los valores corporativos, las creencias, los mitos, los héroes, los imaginarios colectivos, la filosofía empresarial, la misión y la visión, es la denominada cultura organizacional, la cual se percibe como muy sólida y molar en el presente caso. Porque la cultura organizacional se puede observar desde las tres líneas de Deleuze-Guattari, como veremos a continuación.

4.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ENSIGNACIÓN DE LAS CONSIGNAS

Como dije anteriormente, a modo de hipótesis, la cultura organizacional es el lugar simbólico, desde la administración, donde se instalan, se agencian o se enseñan las significaciones dominantes, las consignas de la empresa. Allí se producen, se ponen en circulación y se consumen, logrando un efecto de adoctrinamiento. A continuación, veremos cómo se conciben el concepto y el fenómeno de la cultura organizacional desde la perspectiva de las tres líneas, después de una breve reseña histórica y una definición aproximativa. La hipótesis, en consecuencia, es que así como a nivel social los principales campos de enseñanza de las consignas son la publicidad, el derecho, las normas, las leyes, los reglamentos, las prohibiciones, en el caso de la administración la principal esfera de enseñanza es la denominada cultura organizacional

4.2.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

En su trabajo académico “Paradigmas de la cultura organizacional” (Zapata, 2002), el profesor Alvaro Zapata Domínguez ubica los orígenes del concepto hace unos cincuenta años, cuanto teóricos como Elliot Jaques (1952), Erving Goffman, Chester Barnard (1968) y Paul

Selznik (1957) introdujeron en sus estudios componentes como los valores y los estilos de dirección en las organizaciones.

Sin embargo explica cómo es realmente en los años 80 que adquiere mayor autonomía y rigurosidad, con algunos hitos importantes como la publicación del *bestseller*, en 1982. “En Busca de la Excelencia” (1982) de Peters y Waterman donde se plantea que el secreto del éxito de las empresas norteamericanas está en el aspecto cultural, con base en la teoría estructural-funcionalista de Radcliffe-Brown (1952) que concibe la cultura como un mecanismo adaptativo regulador.

Precisamente en los años 80 la escuela de las relaciones humanas introdujo la noción de cultura en los estudios organizacionales. En las distintas tendencias teóricas, se pueden objetivar, según Rigoberto Soria (2008), varias maneras de concebir el concepto: la cultura como variable independiente; la cultura como metáfora; la cultura como un sistema simbólico (un acuerdo de sentido entre los miembros de una organización); y la cultura como proceso psíquico inconsciente.

Como variable independiente se basa en el enfoque sistémico: “La cultura es usualmente definida como el pegamento que une y sostiene a la organización” (Soria, 2008, p. 1). Como metáfora se concibe como algo simbólico y no material-económico. Como sistema simbólico se considera un contrato semiótico, donde los miembros de una organización crean unos imaginarios colectivos o unas representaciones sociales compartidas. Y como expresión de procesos inconscientes, se considera la relación dialéctica entre los actos psicológicos involuntarios y su expresión consciente.

4.2.2. ALGUNAS DEFINICIONES

El concepto de cultura organizacional es bastante amplio y complejo, pero lo que caracteriza las distintas tendencias son los componentes básicos al momento de analizarlo. De manera que lo que existe realmente no son teorías propiamente dichas, con un estatuto epistemológico definido, sino modelos de interpretación que incluyen aspectos y categorías diferentes.

Zapata (2002) comenta cómo por ejemplo para Shein los componentes básicos son los artefactos y creaciones, los valores y las creencias de los miembros de una organización. Por su parte, para Jaeger son las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno, las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad, las creencias sobre la naturaleza humana, las creencias sobre las actividades humanas y las creencias sobre las relaciones humanas.

Habría que agregar a esta lista los aportes de Geert Hofstede, quien según un artículo que publiqué en la revista Anagramas de la Universidad de Medellín en 2004: “Concibe la cultura como un programa mental colectivo que identifica a los miembros de una organización” (Naranjo, 2004, p. 82). Sin olvidar la postura crítica del Humanismo Radical, que en sus planteamientos moleculares “Prioriza el análisis de las significaciones subyacentes en las interacciones entre los individuos en una organización, teniendo en cuenta que la empresa refleja siempre elementos de la cultura y la sociedad” (p. 81), y que este movimiento “Opuesto al utilitarismo cultural, parte de la interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y

vivencias subjetivas para establecer unas relaciones dialécticas entre economía, sociedad y simbolismo” (p. 80).

4.2.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LAS TRES LÍNEAS

Es posible encontrar aspectos molares, moleculares y de fuga en esta unidad de análisis, tal como describiremos a continuación.

Así, es importante la postura molecular y descodificadora (desterritorializadora) de Omar Aktouf (2002), en su trabajo *El simbolismo y la cultura organizacional*, donde plantea una crítica supremamente molecular al concepto y al fenómeno de la cultura organizacional, proponiendo al final una especie de “antropología expandida” (que operaría como una línea de fuga en la medida que pretendería una reivindicación de lo humano, lo afectivo, lo simbólico, lo subjetivo, lo digno, lo libre y lo autónomo), por fuera del abuso y la manipulación funcionalista, positivista, racionalista, determinista, reduccionista y mecanicista del *mainstream*:

¿Qué es lo que la corriente dominante, la famosa mainstream coloca detrás de los términos “cultura organizacional”? En primer lugar, se tiene netamente la impresión de que se trata de un cuarto de san alejo en el que se entrecruzan, se mezclan liderazgo, valores, símbolos, mitos, leyendas, sagas, anécdotas, creencias, estructuras, hábitos, lenguajes, ritos, ceremonias, reglas sociales, normas, credos, filosofías de gestión, saberes compartidos, formas de ser o de vestirse, determinantes inconscientes, etc. (Aktouf, 2002, p. 65)

La postura de este autor se ubicaría en la línea molecular, por su abierto y fuerte cuestionamiento a la concepción dominante de la cultura organizacional. Su intensidad reactiva frente al establecimiento, por momentos no deja lugar para la inspiración de un nuevo modo de ser propositivo, afirmativo, creativo, sino que cae en el determinismo negativo del discurso administrativo, el cual sólo percibe y representa los abusos y los excesos del poder, de las jerarquías, de la arborescencia burocrática en los micro espacios sociales y políticos de una organización.

Según él, el fenómeno de la cultura organizacional se puede considerar como una moda más en el campo administrativo ya que se ha prestado a abusos reduccionistas y superficiales, especialmente dentro de la concepción dominante o “*mainstream*” que hace parte de la línea molar y de las consignas hegemónicas.

Efectivamente, desde la perspectiva de las tres líneas encontramos que hay un segmento molar que defiende la utilización de los valores, los ritos, los relatos, los símbolos, los héroes, los mitos fundacionales y demás componentes de la cultura organizacional, con el fin de consolidar y potenciar el rendimiento y la productividad de una organización, mediante la adopción jerárquica (arborescente dirían Deleuze y Guattari) de dichos elementos simbólicos por parte de los miembros de una organización, a través de la imposición de unas consignas o significaciones dominantes provenientes de la ideología de los socios, fundadores y directivos, de acuerdo con intereses y criterios predominantemente económicos, aunque cada vez más organizaciones tienen acciones desinteresadas a través de su responsabilidad social e incluso de fundaciones sin ánimo de lucro vinculadas a ellas mismas. Vale resaltar que una gran cantidad de empresas vienen colocando al ser humano como centro de la administración, sin perder de vista su productividad

económica, indispensable para crecer en una sociedad de libre mercado. Así que paralelamente a la lógica capitalista, se observa una tendencia administrativa de carácter humanista que procura el bienestar de sus públicos, mediante una mejor calidad de vida, una comunicación más personalizada y simétrica (más horizontal), y un sistema de estímulos para el crecimiento personal y profesional de sus miembros.

Es así como, desde la línea molar “El dirigente comparte sus valores con todos y propone un estilo ejemplar para la organización” (Zapata, 2002, p. 168), mientras que al fundador le corresponde un papel mitológico con respecto al origen de la organización, y un papel ejemplar y fuerte en la definición de los valores y de las normas culturales. Este es el caso de la organización estudiada, como veremos más adelante. Igualmente, en el modelo de Lemaitre, la cultura es la “fórmula mágica” que resuelve exitosamente los problemas de integración entre los miembros y los departamentos de una empresa.

Por su parte, Ouchi y Jaeger resaltan la importancia que tiene un proceso como la selección del personal, para garantizar la consolidación de los valores dominantes de la organización, privilegiando el perfil ideológico y psicológico de aquellos que compartan las consignas y las significaciones dominantes: “Más que los aspectos técnicos de su trabajo, el nuevo empleado debe aprender los valores, las normas y las expectativas de la cultura organizacional” (Zapata, 2002, p. 170).

Vale enfatizar en la importancia que tiene el proyecto empresarial, como una forma efectiva de enseñar, es decir, de transmitir los valores y la ideología dominante, dentro de la línea molar,

mediante la formulación de la misión, la visión, los principios, los valores y el propósito estratégico de la organización.

Ahora bien, los procesos de selección de personal mediante entrevistas, pruebas psicotécnicas e incluso instrumentos panópticos como la revisión de los antecedentes psiquiátricos de los aspirantes y el uso en algunas organizaciones del polígrafo; los procesos de inducción sobre los valores dominantes y demás aspectos de la cultura organizacional para aquellos que pasan las pruebas, y los procesos de capacitación permanentes sobre la filosofía propia de la organización, se pueden considerar como formas de “ensignación” de las consignas, desde el punto de vista molar.

La ensinación, recordemos, es, según Deleuze y Guattari, la forma como una institución u organización introyecta las consignas entre sus miembros. Ellos colocan el ejemplo de la Escuela:

La maestra no se informa cuando pregunta a un alumno, ni tampoco informa cuando enseña una regla de gramática o de cálculo. “Ensigna”, da órdenes, manda. La orden siempre está basada en órdenes, por eso es redundancia. La máquina de enseñanza obligatoria no comunica informaciones, sino que impone al niño coordinadas semióticas con todas las bases duales de la gramática (masculino-femenino, singular-plural, sustantivo-verbo, sujeto de enunciado-sujeto de enunciación, etc.). La unidad elemental del lenguaje –el enunciado– es la consigna. Más que el sentido común, facultad que centralizaría las informaciones, hay que definir la abominable facultad que consiste en emitir, recibir y transmitir las consignas. El

lenguaje ni siquiera está hecho para que se crea en él, sino para obedecer y hacer que se obedezca”. (Deleuze et al., 2000, p. 81)

Veamos ahora otras formas moleculares, desde el punto de vista de las críticas y los cuestionamientos, a la cultura organizacional como dispositivo de enseñanza, donde se pretende descodificar y desterritorializar los segmentos molares (el *mainstream* o la concepción dominante), bien sea para construir unos nuevos códigos y territorios “duros” (recodificación o reterritorialización) o para plantear una alternativa humanista (línea de fuga) donde las singularidades subjetivas de los miembros de una organización estén en un plano de devenir, experimentación y libertad (descodificación y desterritorialización absolutas).

Según Álvaro Zapata (2002), existe un “engolosinamiento” con relación a este concepto, hasta el punto que se ha asociado a cuestiones religiosas, míticas y mágicas, y se cae en la prescripción normativa y una especie de manipulación frente a los valores organizacionales:

La cultura se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones. Es un elemento de la ideología administrativa. La cultura se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal, o de la irracionalidad. (p. 174)

Frente a las connotaciones religiosas, mágicas y míticas, resulta interesante el trabajo de Thaler y Lalich (1997) sobre la manera como algunas empresas comerciales (especialmente de multinivel) utilizan ceremonias, ritos y técnicas de control mental, lavado cerebral, neuroprogramación lingüística y reforma del pensamiento, tanto para el reclutamiento como para el adoctrinamiento de sus miembros, a la mejor manera de las sectas fundamentalistas:

Así, el lugar de trabajo se ha convertido en un ámbito donde convergen varios fenómenos, sociales y psicológicos. El movimiento New Age, el deseo empresarial de competir en el mercado mundial y la propensión de Estados Unidos a creer en la mejora personal se entremezclan en las corporaciones. Esta situación se complica aún más por la intrusión de ciertas sectas y grupos de reforma del pensamiento que aprovechan ese clima. (p. 198)

Precisamente, en este plano mágico, Henry Marín (1995) en su texto sobre paradigmas del poder, anota que en la actualidad predomina un tipo de gerenciamiento mítico, profético y patriarcal, especialmente en el campo de la cultura organizacional, ya que se busca la creación de una imagen trascendente de una organización y

La interiorización de esa imagen en cada uno de sus miembros. En este contexto, el poder organizacional se constituye y se ejerce mediante estrategias de mitificación, de creación de símbolos, creencias y de ritualizaciones que subyugan la psique al proyecto organizacional. (p. 37)

Un claro ejemplo de cómo en lo molecular, es decir, a nivel micro social, micro político y micro organizacional ocurren comportamientos “perversos” desde el punto de vista ético, lo expone este autor con el concepto de “sótano organizacional”, el cual define como “Una estructura subnormal donde impera el individualismo y donde los presupuestos maquiavélicos se practican sin ningún condicionamiento: Redes ocultas diferentes a las redes formales, donde se practican conductas perversas, las cuales no son censuradas sino más bien valoradas” (Marín, 1995, p. 43). Nótese cierta afinidad semántica entre los conceptos de sótano organizacional de Marín y de inframundo organizacional de Friedmann.

En esta misma perspectiva, es importante mencionar aquí el trabajo de Jorge Etkin (1994) sobre la doble moral en las organizaciones. De acuerdo con él, algunas de estas prácticas “perversas” son: crear héroes a través de estrategias publicitarias para modelizar las conductas; solicitar decisiones urgentes para aniquilar los diagnósticos; frenar iniciativas haciéndolas aparecer como peligrosas para la organización; atribuirle a la naturaleza lo que produce la cultura; y crear supuestos ambientes democráticos para capturar información y aniquilar opositores.

Finalmente, consideramos importante plantear que de las críticas a la administración en general y a la cultura organizacional se desprenden, algunas veces, propuestas a la manera de una línea de fuga que no se queda en el plano de la queja y el cuestionamiento sino que propone modos de ser donde lo humano y lo subjetivo se integren a lo racional y lo económico, tal como lo apunta Muñoz en su texto sobre paradigmas organizacionales y gestión humana:

Se debe, en el nuevo paradigma, reunificar el pensamiento y la acción sin perder los grandes niveles de productividad (logrados por su separación). Igualmente se debe lograr un cambio en el nivel de las convicciones profundas del dirigente mismo con respecto a lo que un ser humano integral es y debe representar para su organización. (Muñoz, 2002, p. 14)

La concepción del Humanismo Radical entraría en esta línea de fuga con su concepción del hombre como centro y eje de las organizaciones, con sus derivas emocionales e ideológicas, con sus devenires azarosos y caóticos, con sus dudas e incertidumbres, con sus ambigüedades y complejidades, con sus acciones inconscientes y sombrías.

4.2.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ENSIGNACIÓN EN EL PRESENTE CASO

Explicado todo lo anterior, se puede afirmar, por el conjunto de entrevistas realizadas para el libro conmemorativo, que la empresa tiene una concepción molar de la cultura organizacional que ha funcionado perfectamente en la ensignación de las significaciones dominantes, entendidas éstas como los valores corporativos, la misión y la visión, las creencias, los mitos, los héroes, los imaginarios colectivos y las representaciones sociales de la organización. Así, el componente de la consigna fundamental en dicha empresa, es el de ensignación, tomando como referente el ejemplo a seguir, desde el punto de vista simbólico, ético y moral, de la familia fundadora y propietaria.

A propósito de este tema, dice el gerente de la sede en Bogotá:

Los valores corporativos se dan más en la realidad que en el papel, se da mucho más en la práctica, parte de mi cultura es el ejemplo, aquí olvídense del papel, enseñe con ejemplo, olvídense del papel, la única forma es con el ejemplo con su misma gente, el cumplimiento, la responsabilidad, el compromiso, el ejemplo es clave en la empresa. (E18, comunicación personal, febrero, 2012)

Ahora bien, la ensignación no se puede separar de los otros elementos constitutivos de la consigna, como la transformación incorpórea. Al respecto, en el grupo focal con los socios fundadores, se insistió demasiado en la idea de pasar de empleados asalariados a empresarios independientes. El socio fundador, padre de la familia que constituyó la organización analizada, por ejemplo, dijo:

Cuando mis hijos estaban adolescentes, y yo era empleado, siempre pensé: aquí hay muchas oportunidades, ¿por qué la gente puede hacer empresa y por qué nosotros como familia no podríamos hacerlo?. A estos jóvenes hay que hacerlos empresarios, aquí hay muchas oportunidades: ese fue mi pensamiento permanente y reiterativo. (E18, comunicación personal, febrero, 2012)

Igualmente, el actual gerente general, afirmó: “La idea de hacer empresa fue lo primero, es más, mi papá mucho antes había insistido en esto, que en la familia había que acabar con la empleomanía, entonces él decide que la familia tenga una empresa” (E19, comunicación personal, febrero, 2012). Se puede asegurar, en consecuencia, que dentro de los mitos fundacionales de la empresa se encuentra un hecho recurrente en el imaginario colectivo contemporáneo: una familia de clase media, que mediante el emprendimiento y el carisma, logra el éxito social y la excelencia económica. Además, si consideramos los aspectos de la cultura organizacional el padre de la familia, dentro de las representaciones sociales de los miembros de la organización, es un héroe, ya que (siendo toda su vida un empleado) logró –mediante su tenacidad y sus valores- que dicho éxito y dicha excelencia se hicieran realidad en un período relativamente corto de tiempo, posicionando a su familia dentro de la élite de la clase empresarial colombiana.

De otro lado, es interesante ver cómo parte del éxito en Bogotá ha sido la entronización de la filosofía familiar -valga decir, la enseñanza- por parte de todos los empleados de dicha sede. Así lo expresa esta empleada, directora del departamento de contabilidad:

Yo creo que hay dos puntos clave para éste éxito, el primero la herencia que los fundadores de la compañía han transmitido, desde la gerencia hacia abajo, en la medida en que va entrando el personal, es la filosofía que ellos tienen de su industria, de su empresa, y de igual manera han sabido transmitirla a cada persona que ha entrado, y a su vez cada persona se encarga de retransmitirla y de retroalimentar dicha filosofía de cómo es la empresa y qué quiere mostrar. (E20, comunicación personal, abril, 2012)

Dicho de otra forma, es una línea molecular en su primer significado (no como actitud contestataria sino como actualización en micro de las consignas molares). Podemos concluir que la cultura organizacional molar de la organización ha funcionado eficazmente en la transmisión de consignas que son como faros para iluminar los aspectos dominantes y hegemónicos: los valores familiares de los socios fundadores y los directivos que posteriormente se replican a nivel micro en las distintas áreas y departamentos de la empresa, tanto en Medellín como en Bogotá, y que son adecuadamente introyectados por sus miembros. Aquí podemos observar la primera acepción de la línea molecular, donde las significaciones dominantes macro se actualizan a nivel micro. Valores tradicionales, católicos, de un modo de pensamiento molar desde la perspectiva de lo ético, lo moral, lo religioso, tal como lo manifiesta la madre fundadora: “Nada es gratuito. Mis hijos se caracterizan por ser personas con valores morales, religiosos y humanos muy fuertes: seriedad, cumplimiento, compromiso, honestidad, credibilidad, corrección, ética, calidad humana, confianza, tolerancia, respeto, capacidad de trabajo y sentido social” (E21, comunicación personal, abril, 2012).

4.3. REFLEXIVIDAD

Siendo coherentes con el planteamiento teórico-metodológico del presente trabajo de grado, me detendré por otro momento a pensarme como observador, bajo el concepto de reflexividad. ¿Qué hizo que afloraran aspectos supremamente molares dentro de mi investigación para el libro de la efemérides?

Primero, el hecho de que los participantes hayan sido seleccionados por el Gerente General, a través de su secretaria, pudo haber condicionado sus repuestas. Eso pudo haber implicado un sesgo en las entrevistas, dado que en una organización jerárquica se mueven relaciones de poder que, obviamente, influyen en la subjetividad de los empleados y de los trabajadores escogidos para dar sus testimonios. Esto, como hemos venido diciendo, hace parte de la línea molar que afloró por encima de las otras dos, visibilizando e iluminando aspectos dominantes de la Empresa observada e invisibilizando y oscureciendo otras zonas de la realidad organizacional.

Segundo, el carácter conmemorativo de dicho libro. Sería absurdo pensar que en una efemérides surjan elementos oscuros de una organización, pues la esencia de una celebración radica en exaltar los aspectos más positivos de la misma.

Tercero, mi rol como periodista se confundió con el de publicista, en la medida en que no pude ser absolutamente objetivo en evidenciar las tres líneas organizacionales, sino el aspecto exclusivamente molar, valga decir promocional. A propósito, expresan Santibáñez y Vergara (2008):

Como muchos otros textos similares en buena parte del mundo, la "Carta de Deberes" de los periodistas italianos, sostiene que "los mensajes publicitarios deben ser siempre fácilmente distinguibles de los textos periodísticos". Agrega que es deber del periodista "hacer reconocible la información publicitaria y debe igualmente hacer que el público esté en condiciones de diferenciar la tarea periodística del mensaje promocional". No se agota aquí el catálogo de los deberes éticos de los informadores, pero es evidente que el punto resulta relevante y así se consigna en la mayoría de los códigos actualmente vigentes. (p. 6)

En cuarto lugar, tal como lo mencionamos en un apartado anterior, el vínculo familiar con el gerente general influyó en dos niveles: por un lado, fue una investidura de poder que facilitó la logística de la realización de las entrevistas, y por otra parte pudo incidir psicológicamente en las respuestas, condicionándolas para iluminar sólo la línea molar, que entre otras cosas es la más visible siempre en todas las organizaciones, ya que es la perspectiva dominante y hegemónica donde afloran las consignas.

Sin embargo, el trabajo realizado en dicha empresa fue muy enriquecedor, ya que permitió aproximarme a la percepción de la organización por parte del público interno y del público externo, tanto en Medellín como en Bogotá, arrojando como resultado una visión molar y muy positiva de todos los entrevistados.

Frente a la pregunta de por qué no emergieron las otras dos líneas (la molecular en su acepción rebelde y crítica, y la de fuga en su sentido más libertario y existencial) ya habíamos mencionado, en un apartado anterior, el contexto o la situación comunicativa: al tratarse de una efemérides o conmemoración, de entrada los testimonios estaban condicionados. Además, al no

haber realizado una observación participante (como en la etnografía), no se pudieron hacer diarios de campo que dieran cuenta de la interacción comunicativa entre los miembros de la organización, en el día a día.

Ahora bien, hay organizaciones donde es mucho más evidente el entrecruzamiento de las tres líneas, por ejemplo las ONGs, los sindicatos, los partidos de oposición, las cooperativas, los movimientos populares, entre otras. Ya que en estas es mucho más clara la línea molecular por ejemplo, por su misma naturaleza y filosofía crítica. O las organizaciones artísticas y culturales, donde se puede objetivar de manera más precisa la línea de fuga.

En consecuencia, partimos de la hipótesis que en toda organización se hallan presentes las tres líneas, aunque la más visible siempre sea la molar. Es obvio por ejemplo que las universidades públicas son más moleculares y las privadas más molares, sin embargo en ambas se puede encontrar incluso la línea de fuga. Igualmente en una empresa las instancias que se encargan de tomar las decisiones más trascendentales y que se ocupan del control son claramente molares. Por su parte, los sindicatos que agremian a sus empleados son moleculares (en una perspectiva crítica e incluso combativa), y el área de bienestar o de gestión humana (donde se promueven el ocio productivo, el deporte, las artes y la cultura) tiende a la fuga.

Pero incluso un sindicato, abiertamente molecular en su filosofía, en sus valores, en su visión y misión, en su cultura organizacional, puede tener una estructura (organigrama) supremamente burocrática y molar, donde incluso pueden encontrarse fenómenos como el abuso de poder, la práctica de la hipocresía y la doble moral, la propaganda negra, entre otros actos perversos.

Volviendo al libro, valga decir que al incorporar una serie de poemas alusivos al mundo de la construcción, se intentó una especie de línea de fuga. Así que incluso en un libro institucional (que termina siendo una especie de publi-reportaje, donde se difuminan los límites entre el periodismo y la publicidad), molar por excelencia, se pueden hallar las otras líneas. La poesía, línea de fuga *per se*, puede encontrar su espacio, su territorio, en medio de testimonios e historias de vida molares. Ya que la poesía contiene, discursiva y pragmáticamente, consignas libertarias pobladas de intensidades estéticas, simbólicas y existenciales.

A continuación realizaremos unas recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones donde se puedan iluminar, teórico-metodológicamente, las tres líneas y hacer visibles esas zonas oscuras presentes en toda organización.

4.4. RECOMENDACIONES

A modo de recomendaciones, la pregunta es: ¿cómo hacer aflorar las otras dos líneas?, ¿cuál sería el modelo teórico-metodológico más apropiado para visibilizar los discursos y las acciones que se mueven en el inframundo o el sótano organizacional (líneas molecular y de fuga)?. Mi respuesta es: una especie de mecano hermenéutico constituido interdisciplinariamente, donde se entrecruzarían de manera complementaria o rizomática la COP, la etnografía organizacional, la autoetnografía, la reflexividad, la filosofía de las tres líneas, y el análisis del discurso y la

pragmática (específicamente desde la noción de consigna). Considerando que ya hemos abordado el tema de la COP, de la reflexividad, de las tres líneas y de la consigna con cierta amplitud, me detengo a explicar un poco en qué consisten la etnografía organizacional y la autoetnografía.

4.4.1. ETNOGRAFÍA ORGANIZACIONAL

Debemos decir inicialmente que la etnografía surge básicamente desde la antropología y más concretamente desde los trabajos de Malinowski, quien al decir de Rosana Guber (2006), fue el primero que se preocupó por

Aprender la racionalidad indígena desde la vida diaria. Acampaba en medio de los paravientos y las chozas, recreando una actitud de conocimiento donde el naturalista era tan importante como el humanista que radicaba el aprendizaje de otras formas de vida en la propia experiencia. Con el tiempo, esta premisa se revertiría en el cuestionamiento y autoanálisis del propio investigador. (pp. 32-33)

Desde entonces es uno de los métodos por excelencia dentro de la investigación cualitativa en las ciencias sociales. En el campo de la administración ha sido usado para describir e interpretar las organizaciones, desde sus prácticas culturales cotidianas, sus normas y valores fundamentales, que se reflejan en los ritos diarios y en las interacciones sociales, mediadas por las distancias jerárquicas y las relaciones de poder inherentes al mundo organizacional.

En este sentido, Sergio Chica (2012) afirma que

La definición del término etnografía organizacional ha estado sujeta a controversia. Para algunos se refiere a un paradigma orientador que se desprende del enfoque cualitativo – interpretativo de las ciencias sociales, aplicado al estudio de las organizaciones; para otros designa tan solo un método útil a medida que es apropiado. Y, claro, hay posiciones entre estos extremos. En términos generales, la etnografía organizacional se refiere a una forma de investigación que tiene un número substancial de las siguientes características: 1. Un énfasis fuerte en explorar la naturaleza de fenómenos organizacionales determinados, más que en precisar hipótesis. 2. Una tendencia a trabajar sobre todo con datos no estructurados o preestablecidos obtenidos a partir de un conjunto cerrado de variables analíticas. 3. Investigación de un número limitado de campos y estudios de casos y de análisis de datos que implican la interpretación explícita de significados. (p. 1)

Igualmente, apunta que

El trabajo etnográfico desde campos organizacionales, implica reconocer que su práctica se constituye por lo inesperado, dado que cuando se está llevando a cabo un trabajo de campo en situaciones donde se tiene poco poder, y de las cuales se tiene poco conocimiento previo, la investigación no puede ser totalmente diseñada en la fase previa al trabajo de campo. (Hammersley y Atkinson, 1994) Y en tal sentido, la etnografía organizacional consiste en una observación y descripción abierta, de tal forma que el diseño previo de la investigación, aparece como algo referencial y orientador de tipo abierto y cambiante. Esto implica trabajar

desde la perspectiva de categorías orientadoras de la observación e indagación más que desde las tradicionales variables de medición. (p. 14)

La etnografía empresarial se inscribe dentro de la antropología organizacional, un campo relativamente reciente, tal como lo plantea Juan Pablo Gonnet (2012):

La antropología de las organizaciones es un sub campo disciplinar emergente, cuyos desarrollos se encuentran dispersos en volúmenes colectivos o artículos aislados. Dos son las características generales que comparten estas producciones, por un lado, el cuestionamiento a la definición de cultura organizacional y/o empresarial propuesta por los autores provenientes de la teoría de la administración, y por el otro, la defensa de un abordaje estrictamente etnográfico de las organizaciones, como marca distintiva de la perspectiva antropológica. (p. 6)

Anota este autor que el gesto etnográfico implica una manera de crear conocimiento dentro del trabajo de campo, donde el observador interactúa con los integrantes de la organización y contempla sus prácticas, su lenguaje, sus contextos, para –de esta forma- elaborar descripciones e interpretaciones. Y concluye que “Una teoría antropológica de las organizaciones debería constituirse no en contra del management sino tratando de comprenderlo como un ámbito significativo del mundo organizacional actual” (Gonnet, 2012, p. 14)

Por su parte, Diana Ramos (2014) expresa que la antropología empresarial o la etnografía organizacional han revolucionado la forma en que se toman decisiones en estos ámbitos: “Poco a poco se vislumbra una suerte de nueva metodología en donde se aplica el método etnográfico en

relación a conceptos empresariales, dando lugar a una forma de investigación propia del sector organizacional desde un punto de vista antropológico” (p. 14).

De esta manera, la etnografía organizacional permitiría un acercamiento a la interacción cotidiana en una empresa o institución, donde el investigador realizaría una observación participante, una serie de diarios de campo que le permitirían sistematizar la investigación, así como un conjunto de entrevistas etnográficas no estructuradas o semi estructuradas donde podrían emerger las principales consignas y una serie de pistas, señales o indicios de las tres líneas, entendidas como actitudes o posiciones frente a estas significaciones dominantes (valga decir, más allá de los valores corporativos diseñados por los socios fundadores y los directivos de la organización).

4.4.2. AUTOETNOGRAFÍA

Este método permite la narración en primera persona, donde el investigador reflexiona y comprende su papel y sus afectaciones dentro del proceso de investigación, dando lugar a la aparición de la subjetividad, sin perder de vista la objetividad científica. Tal como lo menciona Mercedes Blanco (2012):

La autoetnografía se basa en la perspectiva epistemológica que sostiene que una vida individual puede dar cuenta de los contextos en que vive la persona en cuestión, así como de las épocas históricas que recorre a lo largo de su existencia”. (p. 170)

Por su parte, nos dice Feliu (2007) al respecto:

Dentro de las diferentes Prácticas Analíticas Creativas (P.A.C.), la autoetnografía es un género de tipo autobiográfico que muestra diferentes niveles de consciencia que conectan lo personal con lo cultural. Es una mirada que recorre un camino de ida y vuelta entre lo social y lo personal. En esa ida y vuelta, la frontera entre lo personal y lo social se diluye. (p. 262)

Sobre el origen de esta práctica, manifiesta Blanco que el término autoetnografía surge a finales de la década de 1970, cuando se trataba de observar el comportamiento de un grupo u organización social que el investigador “Consideraba como propio, ya fuera por su ubicación socio-económica, ocupación laboral, o desempeño de alguna actividad específica”. (Blanco, 2011, p. 172).

Entre las principales características de la autoetnografía, que anota esta autora, tenemos:

- La escritura en primera persona
- La exploración de algunos géneros literarios aplicados al campo académico
- La inclusión de narraciones autobiográficas y subjetivas que den cuenta de las experiencias del investigador durante su trabajo de campo, relacionando lo personal con lo social y lo cultural
- Frente a la predominancia de la epistemología positivista, esta metodología se inscribe en paradigmas más humanistas e interpretativos.

Sobre este último punto, Orozco (2011) afirma que “La autoetnografía permite vincular la narración personal de experiencias vividas desde una instancia metodológica, epistemológica, ontológica y axiológica. Mediante su aplicación se rompe con el discurso hegemónico de las investigaciones que presentan la realidad como algo externo al propio investigador” (p. 178).

Por su lado, frente a la característica mencionada sobre la inclusión de narraciones autobiográficas y subjetivas, nos dice Guerrero (2014) que

A diferencia de otros formatos auto-referenciales como la auto-narrativa, la autobiografía, las memorias o los diarios, la auto-etnografía enfatiza el análisis cultural y la interpretación de los comportamientos de los investigadores, de sus pensamientos y experiencias, habitualmente a partir del trabajo de campo, en relación con los otros y con la sociedad que estudia. (p. 238)

Concretando, la autoetnografía se puede definir como

Un modo de etnografía (dentro de la investigación cualitativa). Consiste en aprovechar y hacer valer las experiencias afectivas y cognitivas de quien quiere elaborar conocimiento sobre un aspecto de la realidad basado justamente en su participación en el mundo de la vida en el cual está inscrito dicho aspecto. El investigador tiene el privilegio y la responsabilidad de ser sujeto y objeto. Ello permite la propia interacción con el objeto de estudio e implica la posibilidad de formularse preguntas y conocer pareceres. (Scribano et al., 2009, pp. 5-6)

Este método se inscribe, según Monetti (2012), en el paradigma posmoderno (COP) y más específicamente dentro del llamado constructivismo social. Anota este autor que la autoetnografía es una mezcla entre la experiencia personal del observador y el mundo de la cultura del grupo analizado. Respecto al estilo literario propio de esta metodología, dice: “Es un relato en primera persona que se asume como propio. En este se integran los sentimientos, las acciones, los cuerpos, los motivos, es decir, se presenta el investigador como un sujeto total” (p. 121).

4.5. CONCLUSIONES

Durante el recorrido por este trabajo pudimos establecer su propósito: realizar una reflexividad sobre mi papel como investigador y redactor de un libro conmemorativo de una importante organización del sector constructivo en Colombia. Para ello, en los resultados, se analizaron discursiva y pragmáticamente algunas significaciones dominantes o consignas que emergieron del conjunto de entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

Posteriormente, describimos de manera general cinco de las esferas dentro del mundo administrativo actual, que pueden considerarse como campos de agenciamiento de las consignas: las modas administrativas, el gerencialismo, la eficacia, el control mental y la doble moral, desde la perspectiva de varios autores contemporáneos.

En este sentido, se exploraron, a modo de marco teórico, la Ciencia Organizacional Posmoderna propuesta por Reinhard Friedmann y la filosofía de las Tres Líneas desarrollada por Gilles Deleuze y Felix Guattari.

Luego, explicamos cómo la filosofía de Deleuze y Guattari influyó en la configuración teórico-metodológica con la filosofía de las tres líneas y la noción de consigna.

Más adelante describimos el proceso de elaboración del libro conmemorativo y hablaremos un poco sobre el trabajo de campo. Después, cómo el análisis del discurso y la pragmática, desde la noción de consigna, sirvieron para interpretar algunos fragmentos de los testimonios recopilados

a través de las distintas entrevistas. Y finalmente, cómo la reflexividad contribuyó al autoanálisis como sujeto observador de una situación organizacional empírica y concreta que derivó en la publicación del libro.

Así, en la parte final de los resultados, destacamos dos consignas pertenecientes a la línea molar, que emergieron de las entrevistas por efecto de la redundancia: el cumplimiento y la calidad humana, para dar cuenta del análisis discursivo y pragmático del trabajo de campo; luego miramos algunas generalidades sobre la cultura organizacional como campo de enseñanza; posteriormente se hizo una reflexividad sobre mi papel como observador organizacional; y finalmente realizamos unas recomendaciones teórico-metodológicas para visibilizar e iluminar las distintas zonas y líneas que se entrecruzan y se complementan en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la Cultura Organizacional. *Revista Ad-minister*, 1, 63-93.
- Araya, V., Alfaro, M. & Andonegui, M. (2007). Constructivismo: orígenes y perspectivas. *Laurus*, 13(24), 76-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485004.pdf>
- Barba Alvarez, A. (2013). Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres Campos de Conocimientos, Tres Identidades. *Revista Gestión y Estrategia*, 44, Recuperado de: <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2600>
- Bello, I. (2011). *Empresas Sectarias*. Madrid: España. Recuperado de: https://books.google.com.co/books/about/Empresas_Sectarias.html?id=CBCyAwAAQBAJ&redir_esc=y
- Bertoldi, S., Bolletta, V. & Mingardi, M. (2008). Operaciones de Desplazamiento del concepto de reflexividad en el campo de las Ciencias Sociales. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, 37. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162008000200005
- Blanco, M. (2012). ¿Autobiografía o Autoetnografía?. *Revista Desacatos*, 38, 169-178. Recuperado de: <http://desacatos.ciesas.edu.mx/index.php/Desacatos/article/view/278>
- Calsamiglia, H. y Tusón A. (1999). *Las cosas del decir: Manual de análisis del discurso*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Chanlat, J. (2002). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Editorial Universidad Eafit.
- Chica, S. (2012, Oct-Nov). La Etnografía Organizacional como Abordaje Metodológico. Ponencia presentada en: XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/307529910/Articulo-2>
- De Haro, A. (2000). Reseña de Pandemonium. *Revista Gestión y Política Pública*, IX(2), 423-429. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13309209>

- De la Cuesta Benjumea, C. (2011). *La reflexividad: un asunto crítico en la investigación cualitativa*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Deleuze, G. y Guattari, F. (2000). *Mil Mesetas*. Valencia: Editorial Pre-Textos.
- Etkin, J. (1994). *La Doble Moral en las Organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Etkin, J. (2009). Bases Conceptuales de la Gestión Socialmente Responsable. *Revista SaberEs. Revista de Ciencias Económicas y Estadística*, 1. Recuperado de: <http://www.saber.es.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/1/51>
- Feliu, J. & Lajeunesse, S. (2007). Nuevas Formas Literarias para las Ciencias Sociales: el Caso de la Autoetnografía. *Athenea Digital*, 12, 262-271. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/74441/94631>
- Friemann, R. (2003). *La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen hacia un sector público inteligente en constante aprendizaje*. Recuperado de: http://www.politicaygobierno.cl/web/wp-content/uploads/2016/11/doc_51.pdf
- Friemann, R. (2007). Tales From Labyrinth: La Gestión Organizacional en la Era Delezuziana y Borgesiana. *Rev Mad*, 17, 10-44. Recuperado de: http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/mad/17/friedmann_02.pdf
- Friemann, R. & Gasalla, G. (2008). El espejo trizado. *Revista Enfoques*, 8, 1-36. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28296840_El_espejo_trizado_El_lento_e_irreversible_proceso_de_autodestruccion_del_enfoque_moderno_de_la_gestion_y_organizacion_publica
- Friemann, R. (2011). El posmodernismo o la pasión de pensar. *Revista Estado del Arte*. Recuerdo de: <https://es.scribd.com/document/353526159/El-Posmodernismo-o-La-Pasion-de-Pensar-Reinhard-Friedmann>
- Friemann, R. (2012). Demonología organizacional y saberes vampiros. El lado oscuro de las organizaciones. Un viaje guiado al inframundo organizacional. *Revista enfoques*, X(16),89-111. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/148879597/Enfoques-16-Demonologia-organizacional-Reinhard-Friedmann>
- Garavito, E. (1999). *Escritos Escogidos*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Garrido, L. (2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa. *Razón y palabra*, 73. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf
- Gonnet, J. P. (2012). Cultura, Organizaciones y Antropología. Una revisión crítica. *Avá. Revista de Antropología*, 21, 1-20. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1690/169030268008.pdf>
- González, S. (2009). *Lenguaje y poder*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/espo/n34/n34a4.pdf>
- Guber, R. (2001). *La Etnografía, Método, Campo y Reflexividad*. Bogotá: Editorial Norma.
- Guerrero, J. (2014). El valor de la Auto-etnografía como fuente para la Investigación Social: del Método a la Narrativa. *Azarbe. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 3, 237-242. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4809567>

- Herner, M. T. (2009). Territorio, desterritorialización y reterritorialización: un abordaje teórico desde la perspectiva de Deleuze y Guattari. *Revista Huellas*, 13, 158-171. Recuperado de: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/huellas/n13a06herner.pdf>
- Le Mouel, J. (1992). *Crítica de la Eficacia*. Barcelona: Editorial Paidós.
- López, S. (2008). *Cara a cara: el Poder en las Interacciones comunicativas*. Medellín: Universidad Eafit.
- Marín, H. (1995). Paradigmas de poder. *Revista Universidad Nacional*, 34, UNAL Medellín. (ps 33-47).
- Martínez, M. C. (1997). *Análisis del discurso*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Maturana, H. (2011) *Del ser al hacer*. Santiago de Chile: Editorial Comunicaciones Noreste limitada. Recuperado de: <http://matriztica.cl/wp-content/uploads/Cap-I-Del-ser-al-hacer.pdf>
- Molina, Eugenio. (2010). *Constructivismo sistémico y diagnóstico organizacional*. México: Editorial UNMSM.
- Monetti, E. (2012). Mi relación con el saber didáctico: un relato autoetnográfico. *Revista Entramados*, 1, 119-127. Recuperado de: <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1083/1126>
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y Gestión humana. *Revista Universidad Eafit*, 27, 9-17
- Naranjo, M. (2004). Interacción comunicativa y Cultura organizacional. *Revista Anagramas*, 2(4), 77-86.
- Orozco Vargas, R. (2011). Autoetnografía del Desempeño. *Inter.Sedes. Revista Electrónica de la Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*, 12(3), 176-89. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/984/1045>
- Pérez, A. & Guzmán, M. (2013). Los estudios organizacionales como programa de Investigación. Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 53 104-123. DOI: [10.4067/S0717-554X2015000200001](https://doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200001)
- Ramos, D. (2014). La Antropología en el Sector Empresarial: un Nuevo Campo Laboral. *Mito. Revista Cultural*, 28. Recuperado de: <http://revistamito.com/la-antropologia-en-el-sector-empresarial-un-nuevo-campo-laboral/>
- Ríos, J. (2014, oct). Sobre el estudio de las organizaciones ¿Traslapes Interdisciplinarios hacia una Ciencia Organizacional? Ponencia presentada en: XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México D.F. Recuperado de: <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2014/10.1.pdf>
- Santibañez, A. & Vergara, E. (2008). Periodismo y Publicidad: claves y ambigüedades de una relación promiscua. *Universum. Revista de Humanidades y ciencias sociales*, 1(23), 248-267.
- Scribano, A. y De Sena, A. (2009). Construcción de conocimiento en Latinoamérica: algunas reflexiones desde la auto-etnografía como estrategia de investigación. *Cinta moebio*, 34, 1-15. DOI: [10.4067/S0717-554X2009000100001](https://doi.org/10.4067/S0717-554X2009000100001)

- Searle, J. (1994). *Actos de habla. Ensayos de filosofía del lenguaje*. Recuperado de:
<https://www.textosenlinea.com.ar/libros/Searle%20-%20Actos%20de%20Habla.pdf>
- Seixas Themudo, T. (2005). LAS LÍNEAS: la lógica de lo social en Gilles Deleuze. *Eidos: Revista de Filosofía de la Universidad del Norte*, 3, 144-166. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/854/85400307.pdf>
- Sisto Campos, V. (2010). *Teoría(s) Organizacional(es) Posmoderna(s) y la Gest(ac)ión del sujeto postmoderno* (tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de:
<https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-1217104-143200/vsc1de1.pdf>
- Sokal, A. & Bricmont, J. (1999). *Imposturas intelectuales*. Barcelona: Paidós.
- Soler, M. & Flecha, R. (2010). Desde los actos de habla de Austin a los actos comunicativos. Perspectivas desde Searle, Habermas y CREA. *Revista Signos*, 43, 363-375. Recuperado de:
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/signos/v43s2/a07.pdf>
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. España: Universidad de Málaga.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Street, S. (2003). Representación y reflexividad en la (auto)etnografía crítica: ¿Voces o diálogos?. *Revista Nómadas*, 18, 72-79. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/1051/105117890009.pdf>
- Thaler Singer, M. & Lalich, J. (1997). *Las Sectas entre nosotros*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la Cultura Organizacional. *Revista Cuadernos de Administración*, 18(27), 161-186. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>
- Zea, Luis Fernando. (2004). *La Organización como Tejido Conversacional*. Medellín: Universidad Eafit.
- Zuleta, Estanislao (1985). *El Pensamiento Psicoanalítico*. Medellín: Editorial Percepción.

ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO DE REGISTRO DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA	PÁGINA	TEMA	ROL DEL ENTREVISTADO
E1	72	La clave del éxito es el cumplimiento a sus clientes que ha generado una gran confianza en esta empresa.	Asesor Jurídico, sede Medellín.
E2	73	El cumplimiento como motivación de los trabajadores.	Maestro de Obra, sede Bogotá.
E3	73	El cumplimiento como una de las ventajas competitivas de la empresa.	Contadora, sede Medellín.
E4	73-74	El cumplimiento como valor	Ingeniero Civil, sede Medellín.

		agregado de la empresa.	
E5	74	El cumplimiento como parte de la satisfacción del cliente.	Publicista, sede Medellín.
E6	76	El calor humano hace que los miembros de la organización se sientan como una “familia”.	Almacenista y Residente de Obra, sede Bogotá.
E7	76	A pesar de lo grande que es la empresa se siente la cercanía “familiar”.	Coordinadora de Sala de Negocios, sede Medellín.
E8	77	Los propietarios son muy humanos.	Almacenista de Obra, sede Medellín.
E9	77-78	La humildad de los directivos hace crecer personal y profesionalmente a los empleados.	Coordinadora de Sala de Ventas, sede Bogotá.
E10	78	La calidad humana como factor diferencial con otras constructoras.	Coordinadora de Sala de Ventas, sede Bogotá.
E11	78	Los directivos están dispuestos a escuchar las ideas y propuestas de los empleados.	Directora del Departamento de Contabilidad , sede Bogotá.
E12	78	Cumplimiento, honestidad, corrección y calidad humana como valores de los directivos.	Pintor y Estucador, sede Medellín.
E13	78	El modelo humano como filosofía del trabajo en equipo.	Gerente Técnico, sede Bogotá.

E14	79	Los jefes se caracterizan por contar con una excelente calidad humana.	Contratista de Estuco y Pintura, sede Medellín.
E15	79	Independientemente de lo que ha crecido la Empresa, todos los empleados son importantes para la Gerencia.	Coordinador de Construcción, sede Medellín.
E16	79	La Gerencia se preocupa mucho por el bienestar general de los empleados.	Contadora, sede Medellín.
E17	79-80	A pesar de que es una gran empresa, sigue siendo muy “familiar” en las relaciones internas.	Coordinador del Departamento de Arquitectura, sede Medellín.