

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

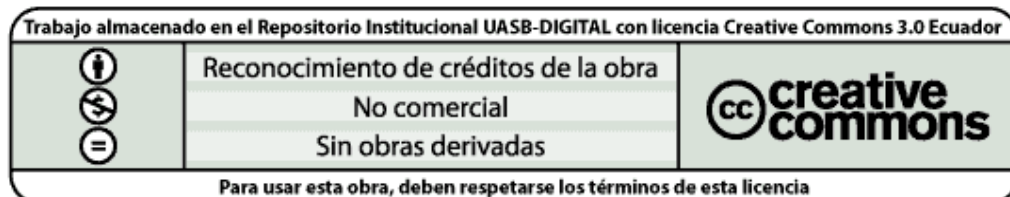
Programa de Doctorado en Administración

**Configuración del constructo de responsabilidad social  
interna. Un estudio desde la diferencia de actores  
organizacionales internos**

Autor: Nancy Piedad Díaz Ortiz

Directora: Mariana Lima Bandeira

**Quito, 2016**



## **CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHOS DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, Nancy Piedad Díaz Ortiz, autora de la tesis titulada “Configuración del constructo de responsabilidad social interna: un estudio de la diferencia de los actores internos organizacionales”, a través del presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctora en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 9 de septiembre de 2016

Firma: .....

## **Configuración del constructo de responsabilidad social interna: un estudio de la diferencia de los actores internos organizacionales**

### **Resumen**

Esta investigación analiza la configuración del constructo de la responsabilidad social interna desde la comprensión de los aspectos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales, que dan lugar a la diferencia entre los actores internos organizacionales y se manifiestan en el tratamiento de menor dignidad entre unos y otros. A partir de esos tres frentes teóricos, se busca estudiar, desde lo sociológico, la formación del tabú en las organizaciones alrededor de la relación dirigente-dirigidos, que se da entre los gerentes de la organización y los demás empleados; desde la psicología, se analiza la teoría de la autocategorización y la identidad social, que da lugar a la creación de los endogrupos y los exogrupos, por diferentes criterios; y por último, las implicaciones histórico culturales derivadas de la colonia en los grupos sociales, que confluyen en dos organizaciones en el departamento del Cauca. En la estrategia metodológica se utilizó una etnografía enfocada, sustentada en entrevistas no estructuradas, observación, y análisis de recursos bibliográficos y documentales. Se revisaron los datos a través del análisis del discurso, desde el enfoque de la Semiótica discursiva de la escuela de París, que proyecta sus intereses en el estudio del comportamiento humano, concretamente del modelo de análisis del discurso de la semiótica estructuralista de Greimas. La investigación de campo se realizó en la región Norte del departamento del Cauca en Colombia, una región de vocación tradicionalmente agrícola, con altos contrastes étnicos y problemáticas sociales de diversa índole. La investigación da cuenta de la creación de criterios de diferencia en los grupos sociales entorno a las organizaciones empresariales, asentadas en la región, por estímulos tributarios que posibilitan el cambio de la vocación productiva de la zona, hacia el desarrollo industrial manufacturero, y con ello, el contraste de lógicas no solamente productivas sino culturales de los individuos de la zona vinculados a estas empresas.

## **Palabras clave**

Responsabilidad social interna; diferencia; modernidad; actores internos organizacionales.

## **Abstrac**

This research analyzes the configuration of the construct of Internal Social Responsibility through the understanding of sociological, psychological, historical and cultural aspects, that create a difference in the organizational internal actors and that can be noticed in the in the treatment of lower dignity between each other. From these three theoretical fronts, it is aimed to study, from the sociological, the formation of taboo in organizations around the leader-led relationship that exists between the organization managers and other employees; from the psychology, the theory of self-categorization and social identity is analyzed, which results in the creation of the so called endogroups and exogroups for different criteria; and finally, the cultural and historical implications of the Colony in social groups that converge in two organizations in the department of Cauca. The focused ethnography, based on unstructured interviews, observation, and analysis of bibliographic and documentary resources was used in the methodological strategy. The data were reviewed through discourse analysis, from the perspective of the discursive semiotics of the Paris school of thought, which projects its interests in the study of human behavior, specifically in the model of discourse analysis of structuralist semiotics of Greimas. The field research was conducted in the northern region of Cauca in Colombia, a region traditionally of agricultural vocation, with high ethnic contrasts and social problems of various kinds. The research approaches the creation of difference criteria in social groups around business organizations, settled in the region, by tax incentives that enable the change of the productive vocation of the area towards the manufacturing industrial development, and thus the contrast of not only productive but cultural logics of individuals in the area related to these companies

## **Keywords**

Internal social responsibility; difference; modernity; internal organizational factors.

## **Dedicatoria**

Al todo poderoso por confabular el universo para cumplir este sueño.

A mis padres, y hermanos por apoyarme en este camino.

A Laura Alejandra, Frank Camilo y Valeri Sofía, por ser fuente de alegría.

A mis amigos de siempre y los nuevos que se sumaron en este recorrido, por animarme a seguir.

## **Agradecimientos**

A todos los directivos, profesores, administrativos y trabajadores de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, por su generosa disposición para recorrer este camino

A Mariana Lima Bandeira, por su entusiasmo y confianza en mi trabajo

A mis compañeros del doctorado por compartir su conocimiento y experiencia conmigo

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	11
1.1. Tratamiento del problema.....	11
1.2. Supuesto teórico.....	14
1.3. Preguntas guías la de investigación.....	14
1.4. Objetivo general.....	14
1.5. Objetivos específicos .....	14
1.6. Aportes esperados .....	15
1.7. Delimitación del Estudio.....	16
1.7.1. Delimitación Temática.....	16
1.7.2 Delimitación Espacial.....	16
1.7.3. Delimitación temporal .....	17
1.7.4 Estructura del documento.....	17
2. Metodología de la investigación.....	20
2.1. Investigación cualitativa.....	22
2.2. Etnografía .....	24
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de investigación.....	27
2.3.1. El proceso de observación.....	27
2.3.2. Entrevistas .....	30
2.3.3. Revisión bibliográfica y documental.....	32
2.4. Tratamiento de los datos: análisis del discurso .....	34
2.4.1. Semiótica discursiva de la escuela de París.....	36
2.4.2. ¿Por qué el énfasis de la semiótica en el estudio de la diferencia? .....	39
3. Marco teórico .....	41
3.1. Modernidad como marco de las organizaciones .....	41
3.1.1. El proyecto de modernidad diferenciado entre Europa y América Latina .....	41

3.1.2. América Latina entre la multiplicidad de la modernidad, el ethos barroco y la postmodernidad.....	46
3.2. Exploración a la responsabilidad social interna .....	53
3.2.1. Reconocimiento de los trabajadores en la teoría de la administración científica.....	56
3.2.2. Reconocimiento de los trabajadores en la teoría de relaciones humanas	58
3.2.3. Reconocimiento de los trabajadores en la teoría de la toma de decisiones o escuela de los sistemas sociales .....	60
3.2.4. El rol de los grupos de interés en las organizaciones.....	61
3.2.5. Exploración del concepto de responsabilidad social interna, desde el ámbito de las organizaciones internacionales.....	66
3.2.6. Otros estudios acerca de la responsabilidad social interna .....	70
3.2.7. Consideraciones del análisis teórico de la RSI .....	71
3.3. La diferencia: una construcción de elementos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales .....	73
3.3.1. La diferencia desde lo sociológico.....	75
3.3.2. La autocategorización y la teoría de la identidad, desde el espectro psicológico .....	84
3.3.3. La diferencia desde la perspectiva histórica-cultural .....	87
4. Reconocimiento del contexto espacial y demográfico .....	92
4.1. Demografía y condiciones socio-económicas de la microrregión dos de la región Norte del departamento del Cauca .....	93
4.2. Antecedentes culturales de la comunidad afrodescendiente en el Norte del departamento del Cauca .....	99
5. Identificación de prácticas sociales en torno a la diferencia en las organizaciones	103
5.1 Gráficos S.A, análisis de datos.....	104
5.1.1. Primera macrocategoría: Manipulación.....	105
5.1.2. Estado virtualizado.....	114
5.1.3. Estado del Hacer .....	119
5.1.4. Grado de realización.....	128



5.1.5. Análisis de la ideología de los actores internos de Gráficos S.A .....	136
5.2 Análisis de datos caso Fundación Cartón.....	153
5.2.1. Macro categoría de Manipulación .....	154
5.2.2. Estado virtualizado.....	159
5.2.3. Estado del hacer.....	163
5.2.4. Grado de realización de los actores .....	168
5.2.5. Obstáculos .....	171
5.2.6. Ideología de los actores de la Fundación .....	172
5.2.6. Juicios epistémicos, cognitivos .....	180
6. Conclusiones .....	184
7. Lista de Referencias .....	194
8. Apéndices .....	202

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Proceso de observación de la investigación.....	30
Gráfico 2 Elementos propuestos en el estudio de la diferencia en los actores organizacionales interno.....	75
Gráfico 3 División política administrativa del departamento de Colombia....	95
Gráfico 4 División política administrativa del departamento del Cauca .....	96
Gráfico 5 Rasgos de Tabú en el gerente .....	1538
Gráfico 6 Resumen de los hallazgos en Gráficos S.A .....	183
Gráfico 7 Resumen de los hallazgos en la Fundación .....	183

## Índice de fotografías

Fotografía 1: Operaria afrodescendiente en Gráficos S.A .....	104
Fotografía 2: Mujeres subcontratadas a través de maquila en Gráficos S.A	122
Fotografía 3: Área de impresión Gráficos S.A .....	124
Fotografía 4 Coordinadora del área de educación de la Fundación.....	165
Fotografía 5 Locación de la oficina de educación en la Fundación.....	171

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1: Relación de objetivos y técnicas en la investigación .....</b>	<b>34</b>
---	-----------

## **1. Introducción**

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido ampliamente discutido y a su vez criticado por algunos autores que lo consideran como una estrategia más de marketing o como un medio para seguir reproduciendo el modelo capitalista. La responsabilidad social interna como una derivación de la RSE, es una de las aristas menos discutidas, principalmente por los pocos efectos a corto plazo que tiene para las organizaciones en términos de retribución y de difusión.

El objetivo de esta investigación es superar la conceptualización de la RSI, en términos de condiciones laborales relacionadas con seguridad en el trabajo, condiciones de estabilidad y promoción de puestos de trabajo, y enfocarlo hacia la valoración de la diferencia entre los actores organizacionales internos. Por un lado, los dirigentes, representados en el gerente general y mandos medios, y por otro los dirigidos, entendidos como los operarios y auxiliares en las empresas. Los criterios de diferencia construidos al interior de las organizaciones constituyen los obstáculos al reconocimiento de la dimensión humana de unos y otros y, por tanto, en el medio a través del cual se sustenta el cumplimiento o no de las expectativas de los actores organizacionales internos.

### **1.1. Tratamiento del problema**

Organizaciones internacionales como la Comisión de Comunidades Europeas, el Pacto Global y la Organización Internacional del Trabajo, constituyen las instituciones que han impulsado la implementación de la Responsabilidad Social Interna (en adelante RSI) en las empresas, vinculándola directamente con las condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, se está limitando la conceptualización, entendimiento y, por lo tanto, el desarrollo de la RSI en las organizaciones a partir de un contexto más profundo, donde sea posible pensar también el tema de la diferencia entre actores organizacionales sustentados en diversos criterios y creados en cada organización de acuerdo al desarrollo de su actividad económica, como la relación jerárquica entre dirigentes y dirigidos en las organizaciones.

Algunos estudios acerca de la responsabilidad social tocan el tema de RSI tangencialmente como parte de otros estudios más generales que proponen diferentes elementos constitutivos, como: “programas de reclutamiento, selección, formación y mantenimiento de personal, así como programas de beneficio y atención a personas dependientes” (Fróes y Melo Neto 2001, 86). Existe, por tanto, la tendencia a encasillar el tema con lo relacionado a las condiciones laborales dignas, tales como la seguridad industrial y el cumplimiento de las leyes y normas laborales, enfocadas hacia las obligaciones de las empresas, las cuales pueden padecer sanciones judiciales y penales por parte de entidades competentes en cada país. Sin embargo, encontramos también un tema de fondo articulado a las relaciones entre individuos en las organizaciones; se trata del tema de la diferencia entre unos y otros, por diversas causas asociadas a: la relación dirigente-subordinado, el lugar de procedencia de los actores organizacionales, cualificación empírica o profesional, vinculación directa o indirecta a las empresas, entre otras. Los criterios de diferencia, generan una incompatibilidad que sitúa al diferente en un campo de menor categoría que el que entabla el juicio y da pie para justificar y negar el cumplimiento de expectativas que tiene el actor en la organización. Tal como está planteado, la RSI no depende exclusivamente de los dirigentes organizacionales, sino de las relaciones que se tejen al interior de la organización, derivadas del reconocimiento de las características de los individuos que la conforman y de la prisa por distanciarse unos de otros.

Es preciso decir que si bien este tratamiento diferenciado que ubica al individuo en una menor categoría no es exclusivo de la relación dirigente-dirigido<sup>1</sup>, sí constituye la primera relación que demarca la diferencia entre individuos en el contexto de la empresa. Un ejemplo, que representa esta situación, es que para los capitalistas no existen limitaciones en cuanto a las expectativas que puedan satisfacer a la organización, ni cuestionamiento alguno acerca de la forma en que piensa y procede para cumplir sus objetivos; mientras que para los trabajadores, el rango de cumplimiento de las expectativas está encasillado a condiciones laborales, en el mejor de los casos, y acompañado de una clara demarcación del comportamiento que

---

<sup>1</sup> En este trabajo se entiende la relación entre dirigente y dirigido, en dos casos: cuando se habla de capitalista-empleado, y cuando se habla de la relación entre un jefe y un subordinado, que puede ser una persona que ejerce el rol de coordinador o jefe de área dentro de la organización

se espera de él en el ámbito de las organizaciones industriales, sin el menor reparo de su noción de trabajo. Se evidencia, entonces, un problema de concepción marcadamente diferenciado entre el capitalista y el trabajador respecto a lo que significa el espacio organizacional<sup>2</sup>, lo cual genera una especie de otro que, aunque es igual, no lo es. En ese sentido, el profesor Cruz Kronfly (2003,167) plantea:

La **diferencia** “esencial” del subordinado en el seno de la organización, a quien se continúa representando “desde arriba” como una especie de “otro” en el tejido, algo así como aquel “otro siempre prescindible” que siendo también humano, claro, no puede ser tratado sin embargo de una manera que pudiera considerarse suficientemente humana hasta el punto de integrarlo, hasta el extremo de hacer desaparecer la diferencia “esencial” que lo constituye en cuanto intercambiables, en cuanto siempre sustituible.

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que aunque existe en la sociedad una presunción de que todas las personas que laboran en una organización tienen el derecho a ser tratadas como seres humanos en igualdad de condiciones, en la práctica y en el discurso que atraviesa todos los ámbitos reglamentarios, simbólicos y sociales de la organización, impera la racionalidad instrumental en la que los seres humanos son medios para alcanzar los fines propuestos, de tal suerte que los criterios de diferencia creados en las organizaciones sirven para demarcar la menor dignidad entre individuos, sobre la base de una lógica moderna capitalista que rodea las organizaciones empresariales y sociales.

Por lo expuesto, es necesario profundizar en el tema de la gestión de la RSI en las organizaciones, pues es el espacio en el que se puede ampliar el estudio de la diferencia entre los actores organizacionales internos. La tesis desarrolla la línea de investigación de organización y gerencia, propuesto por el programa del Doctorado en Administración de la Universidad Andina Simón Bolívar, que estudia la dinámica de las relaciones organizacionales e inter-organizacionales, en sus dimensiones formal, simbólica, comportamental y sus expresiones gerenciales. La RSI, desde el estudio de la diferencia, aborda además la forma de las relaciones entre los actores organizacionales internos y su tratamiento cotidiano en las empresas.

---

<sup>2</sup> Espacio organizacional en este trabajo es entendido, como el espacio cotidiano que comparten los individuos, alrededor de los roles asignados en las organizaciones, tienen como fin, el cumplimiento de objetivos concretos, para lo cual utilizan los recursos de forma compartida y es necesaria la coordinación del trabajo.

## **1.2. Supuesto teórico**

La configuración del constructo de la responsabilidad social interna tiene de fondo la comprensión de los aspectos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales, que dan lugar a la diferencia entre los actores internos y se manifiestan en el tratamiento de menor dignidad entre unos y otros.

## **1.3. Preguntas guías la de investigación**

- ¿Qué se entiende por responsabilidad social interna?
- ¿De dónde proviene la concepción de diferencia entre los actores organizacionales internos?
- ¿Cuáles son los criterios de diferencia creados en la práctica social entre los actores organizacionales?
- ¿Qué nuevos elementos conceptuales debe tener la Responsabilidad Social Interna?

## **1.4. Objetivo general**

Fundamentar la configuración del constructo de la responsabilidad social interna, desde la comprensión de los aspectos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales, que dan lugar a la diferencia entre los actores internos organizacionales y se manifiestan en el tratamiento de menor dignidad entre unos y otros.

## **1.5. Objetivos específicos**

Explorar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial Interna, propuesto en el ámbito administrativo.

Mapear la diferencia, buscando elementos sociológicos, psicológicos e históricos-culturales, que expliquen su manifestación en el espacio organizacional.

Identificar los criterios de diferencia contruidos en la práctica social, que contrasta el tratamiento entre los actores internos organizacionales, sobre la base de la lógica moderna capitalista

Analizar los elementos que ayuden a la configuración del constructo de responsabilidad social interna, desde el análisis de la diferencia entre actores organizacionales.

### **1.6. Aportes esperados**

El interés de la investigación es estudiar y aportar a la configuración del constructo de la Responsabilidad Social Interna (RSI), superando la perspectiva instrumental y política, utilizada para fines meramente publicitarios y de mercadeo por parte de la empresa. En este sentido, se busca apuntar hacia la posibilidad de tener un impacto en las relaciones sociales que se suscitan en la organización, esto es entre los actores organizacionales internos, proponiendo una nueva forma de dimensionar la RSI, más allá del cumplimiento de las condiciones laborales mínimas. Este estudio, por tanto, parte de la diferencia entre los actores organizacionales internos en el espacio organizacional, a través del análisis del discurso de las organizaciones y las prácticas internas con los trabajadores.

La investigación apunta a contribuir con claridad y comprensión, lo que involucra la RSI en las organizaciones, y de esta forma brindar elementos conceptuales ampliados para aportar a las relaciones entre actores organizacionales, que van más allá de las condiciones laborales ofrecidas por las normas legalmente establecidas y por los programas de organizaciones supranacionales, que explican los beneficios de adopción por parte de las empresas.

La contribución del trabajo de tesis será un aporte a la teoría organizacional a través de la complementación y ampliación de la dinámica de las relaciones entre los actores organizacionales internos y su tratamiento cotidiano en las empresas.

## **1.7. Delimitación del Estudio**

### **1.7.1. Delimitación Temática**

Responsabilidad social interna, diferencia, modernidad, actores internos organizacionales.

### **1.7.2 Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en dos organizaciones que hacen parte del conglomerado industrial del Norte del departamento del Cauca en Colombia, formado a partir de la sanción de la Ley 218 de 1995 o Ley de Páez, que buscaba un impacto social y económico en los municipios de los departamentos de Cauca y Huila, después de la avalancha del río Páez.<sup>3</sup>

Se analizó la Fundación, organización que se creó para realizar las acciones de responsabilidad social de la empresa Cartón, una empresa productora de papel a partir del bagazo de la caña de azúcar; y la empresa Gráficos S.A, dedicada a la producción de empaques y plegadizas para la industria farmacéutica. El interés de estudiar estas dos empresas se centra en el contraste que se pueda encontrar en las dos organizaciones: la Fundación, creada con el objetivo de implementar el programa de responsabilidad social a Cartón, en el área de influencia de la empresa; y Gráficos S.A, un empresa con ánimo de lucro que está avanzando en el programa de responsabilidad social interna puntualmente.

La región Norte del Cauca, es una de las seis regiones socialmente responsables en Colombia, iniciativa del programa Pacto Global cuyo objetivo es fortalecer la alianza de empresas, gobierno y organizaciones sociales, y busca el cumplimiento de tres propósitos, como lo plantea Azuero Rodríguez , Melo y García (2011, 115):

Lograr acuerdos y acciones coordinadas en favor del desarrollo local, por parte de todos los actores sociales, a través de múltiples escenarios de alianzas público-privadas; introducir el concepto de responsabilidad social empresarial como uno de los objetivos y como uno de los mecanismos para ayudar a lograr el desarrollo local;

---

<sup>3</sup>A partir de dicha ley se crearon incentivos económicos por medio de excepción de impuestos a las empresas que se asienten en estos territorios. Según datos de un informe realizado por la Cámara de Comercio del Cauca, en el 2005 se habían registrado 139 empresas cobijadas por la ley en esta región.



y establecer una agenda colectiva de responsabilidad social organizacional en marcha, basada en la implementación de los principios del Global Compact de las Naciones Unidas.

El programa Región Socialmente Responsable inicia en Colombia en el 2008, identificando siete regiones, entre ellas el Norte del departamento del Cauca, específicamente los municipios de Caloto, Villa Rica, Guachené y Puerto Tejada. Las condiciones sociales y económicas de estos municipios, son especiales: altos niveles de pobreza, asociados a baja cobertura de servicios públicos y escasa calidad del agua; allí convergen tres etnias: afro descendientes, indígenas y mestizos.

### **1.7.3. Delimitación temporal**

La investigación de campo se realizó en la Fundación y la empresa Gráficos S.A entre noviembre de 2014 y agosto de 2015.

### **1.7.4 Estructura del documento**

El documento de investigación está estructurado en cinco capítulos: el primer capítulo es la introducción, que consta del tratamiento del problema, el supuesto teórico del cual parte la investigación, los objetivos general y específico, los aportes esperados y la delimitación del estudio. El segundo capítulo describe la metodología de la investigación del proyecto, se comienza caracterizando el enfoque de la investigación cualitativa, seguido de la etnografía, haciendo énfasis en sus orígenes y objetivos, para sustentar su implementación en un estudio de ciencias empresariales que busca entender la concepción de diferencia en las organizaciones objeto de estudio, luego se analizan cada una de las técnicas de recolección de datos. Por último en el caso puntual de la empresa industrial manufacturera se realizaron dos recorridos por la planta de producción, uno al inicio y otro al finalizar la etapa de recolección de información. Se explica el modelo de análisis del discurso utilizado, basado en la semiótica estructuralista de Greimas.

En el tercer capítulo se plantea el marco teórico dividido en tres bloques: la modernidad como marco de las organizaciones, en el que se hace un recorrido del origen de la modernidad en Europa, hasta la modernidad en los territorios indígenas, que demarcan el accionar de la sociedad contemporánea latinoamericana; el segundo

bloque es la exploración del tema de la responsabilidad social interna, desde el reconocimiento del individuo como grupo de interés al que es necesario gestionar, a partir de los principales enfoques de la teoría administrativa (la teoría de la administración científica, la teoría de relaciones humanas, la teoría de la toma de decisiones o escuela de los sistemas sociales), y también se analiza el concepto de responsabilidad social interna, desde el ámbito de las organizaciones internacionales. El último bloque del marco teórico lo constituye el análisis de la diferencia desde tres aspectos: lo sociológico, con la formación del tabú en la relación dirigente subordinado; lo psicológico, a partir de la teoría de la identidad social y la autocategorización; y por último, los aspectos histórico-culturales derivados de la colonización española a los territorios indígenas, que coexisten en medio de la modernidad.

El cuarto capítulo es el reconocimiento del contexto espacial y demográfico de la región Norte del departamento del Cauca, donde se asientan las organizaciones analizadas, sin el cual no es posible entender los choques ideológicos y culturales que se dan entre dos grupos sociales identificados, los trabajadores que pertenecen a la región y que son en su gran mayoría afrodescendientes de origen campesino, y los trabajadores que no son de la región y que están más alineados a la lógica industrial-capitalista. Este capítulo está compuesto por dos partes: la demografía y condiciones socio-económicas de la microrregión dos del Norte del Cauca y los antecedentes culturales de la comunidad afrodescendiente de la región.

El capítulo quinto es el análisis de la identificación de las prácticas sociales entorno a la diferencia en dos organizaciones: la primera una organización empresarial, industrial manufacturera, dedicada al diseño, producción y fabricación de productos impresos para empaque<sup>4</sup>; la segunda una fundación, organización social que presta servicios encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades ubicadas en la zona de influencia de las plantas de producción de Cartón. Se inicia en el orden respectivo, analizando cada una de las categorías que expone el modelo de Greimas, esto es la categoría de manipulación, el estado

---

<sup>4</sup>Para respetar la confidencialidad de la información, solicitada por las organizaciones objeto de estudio, en adelante, se denominará Gráficos S.A a la empresa industrial manufacturera y fundación, a la organización social sin ánimo de lucro. También se utilizará el nombre de Cartón, a la empresa que representa la fundación.

virtualizado, el estado del hacer, los obstáculos, el estado de realización y la valoración.

El análisis de los datos, inicia con un breve reconocimiento de las variables halladas en las organizaciones en cada estado del modelo y se amplía el análisis de cada variable, sustentado en los hallazgos textuales extraídos de las entrevistas realizadas a cada uno de los actores seleccionados por la investigadora.

## 2. Metodología de la investigación

De acuerdo con Aktouf (2004), la metodología es el buen uso de los métodos y las técnicas, por lo que es necesario conocerlos y adaptarlos a la investigación particular que se adelanta. Comúnmente la metodología es entendida como el camino que es preciso recorrer para alcanzar los objetivos planteados, y corresponde a la pregunta ¿cómo se va a desarrollar la investigación? Tal vez la pregunta más pertinente para esta investigación concretamente, sea: ¿Cómo se conquistaron los análisis, aportes y reflexiones, consignados en este documento? A continuación se realiza una descripción de este proceso.

El marco teórico fue construido con anterioridad al trabajo de campo, y básicamente se utilizaron revisiones bibliográficas y documentales, y está compuesto por tres aristas conceptuales: la modernidad como marco de pensamiento que predomina en los actores organizacionales o por lo menos al que se ven abocados cotidianamente los individuos en el ámbito empresarial; la exploración del concepto de responsabilidad social interna, desde la gestión del individuo en las empresas, propuesto en diferentes teorías administrativas, hasta el reconocimiento del significado que le han otorgado diferentes autores y organizaciones internacionales al término; la tercera arista conceptual es el rastreamiento de la concepción de diferencia desde tres perspectivas, tales como el ámbito sociológico donde se estudia el tabú en las organizaciones, lo histórico cultural enfatizando en la colonización de los españoles a territorio indígenas y sus implicaciones contemporáneas y desde el ámbito psicológico con el que se estudia la teoría de la identidad social y de la autocategorización.

En el desarrollo del trabajo de campo fue necesario remitirse constantemente al marco teórico y complementarlo, como una especie de simbiosis que permitió la construcción de esta investigación. Si bien desde la elaboración del plan de tesis el proyecto se inclinaba por el tema de responsabilidad social desde una perspectiva del individuo, emergió con mayor fuerza la alternativa de enfatizar en el estudio de la diferencia entre actores organizacionales internos, en medio de lógicas dispares alrededor de la modernidad capitalista, lógica imperante en la realidad empresarial, pero que contrasta en una región en la que sus habitantes, por sus características

histórico-culturales, distan de esta racionalidad. Este estudio de la diferencia se encuentra relacionado con el tema de responsabilidad social interna, pues es el espacio en el que se puede hacer énfasis desde la gestión empresarial. Dicho de otra manera, es la forma en la que se llama la atención de los empresarios para trabajar en el tema, y que da lugar a una propuesta de configuración del concepto de responsabilidad social interna.

La remisión y construcción constante del marco teórico, así como la inmersión y al tiempo el alejamiento espacial y temporal de la realidad organizacional, permitió “afinar los lentes” con los que se observa el escenario organizacional. Paralelamente se realizó una revisión de las técnicas e instrumentos de recolección de información, con el objetivo de generar una mejor apropiación de los mismos por parte del investigador, ratificando que en la investigación cualitativa y puntualmente en la etnografía, el investigador es el principal instrumento de recolección de información.

El trabajo de campo requirió de tres etapas: la primera consistió en un exploración documental acerca del conglomerado industrial del Norte del Cauca, gestada a partir de la sanción de la Ley 218 de 1995, que ofrece incentivos tributarios para el asentamiento de nuevas empresas en regiones delimitadas en los departamentos de Cauca y Huila. Esta revisión documental también incluyó un reconocimiento de las organizaciones que estaban adelantando iniciativas o que habían demostrado interés en el tema de responsabilidad social empresarial.

La segunda etapa consistió en un acercamiento con algunos actores gremiales de la zona, con el objetivo de indagar concretamente acerca de iniciativas puntuales como la implementación del programa Región Socialmente Responsable del Pacto Global, en el Norte del Cauca e iniciativas particulares de las empresas. Esta indagación fue el preámbulo para establecer vínculos puntuales con los dirigentes organizacionales, y poder hacer la incursión en las empresas. De tal manera se entrevistó a la directora y asistente administrativa de la Asociación Nacional De Industriales, seccional Cauca—ANDI—, la directora de la Cámara de Comercio del Cauca—seccional Santander de Quilichao— y al director de competitividad, sostenibilidad y valor compartido de la zona franca del Cauca, quienes además de aportar datos que corroboraron la información de la primera etapa, permitieron

establecer contactos con diferentes dirigentes organizacionales de las empresas Pavco, Klimberly Clark, Cartón S.A, Fundación Cartón y Gráficos S.A.

La tercera etapa inició con la aceptación de los dirigentes organizacionales de la Fundación y de Gráficos S.A de permitir un estudio de reconocimiento de las acciones de responsabilidad social interna para cada organización<sup>5</sup>. Esto hizo posible establecer el vínculo de confianza necesario para el acercamiento del investigador a las prácticas cotidianas de las organizaciones.

La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo con elementos etnográficos, utilizando como técnicas la entrevista no estructurada, la observación participante y la revisión bibliográfica y documental. Para el tratamiento de datos se utilizó el análisis del discurso de la escuela de semiótica discursiva de París, que propone tres estados en los que transita el individuo: virtualizado, el hacer, la realización; estados que develan las valoraciones de las personas y en consecuencia las actuaciones de los mismos, analizados desde una perspectiva crítica.

## **2.1. Investigación cualitativa**

La administración, como ciencia social aplicada, se encarga de estudiar al hombre en el contexto de las organizaciones. De ahí que se asuma que la primera técnica a utilizarse sea la observación; esta inicialmente es cualitativa y dependiendo del alcance que se quiera lograr es útil convertirla en datos numéricos.

De acuerdo al objetivo de esta tesis, fundamentar la configuración del constructo de la responsabilidad social interna desde la comprensión de los aspectos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales, que dan lugar a la diferencia entre los actores internos organizacionales y se manifiestan en el tratamiento de menor dignidad entre unos y otros, el enfoque cualitativo toma sentido en la medida en que “el interés de la investigación cualitativa es entender una situación social particular, un evento, rol, grupo o interacción” (Locke, Silverman y Spirduso 1987, 39), además permite que el investigador gradualmente obtenga “el sentido de un fenómeno social

---

<sup>5</sup>Cfr. Gutiérrez Franco y Nuñez Iván(2015), trabajo de grado para optar el título de administradores de empresas en la Universidad del Cauca, dirigida por Nancy Piedad Díaz Ortiz, que permitió el acercamiento con la empresa para la realización de la investigación.

por contraste, comparación, replicación, catalogación, y clasificación del objeto de estudio” (Miles y Huberman 1984, 22).

La investigación cualitativa, además, permite la producción de datos descriptivos, derivados del acercamiento con el campo de estudio, que poseen significados ricos y valiosos, y su objetivo es dar a entender la dinámica de las relaciones sociales. En el caso particular de este trabajo investigativo, se busca entender el comportamiento de los actores organizacionales internos de Gráficos s.a.S.A y la Fundación, ubicadas en el Norte del Cauca, contexto en el que se encuentran lógicas dispares entre unos y otros actores alrededor de la modernidad capitalista.

Es preciso mencionar que este tipo de investigación surge de los estudios realizados en la antropología y la sociología (Vidich y Lyman 1994). Desde la sociología, Bogdan y Biklen (1982) ubican el nacimiento de la investigación cualitativa en los Estados Unidos, tratando de solucionar problemas de salud y educación, derivadas de la inmigración de grandes masas. Los instrumentos más utilizados en esta clase de investigación son: la observación, la entrevista, las imágenes, los sonidos y los textos, que ayudan a captar situaciones ordinarias, presentadas en el campo de estudio. Sin embargo, de acuerdo a Miles y Huberman (1994), se utilizan pocos instrumentos estandarizados, pues es el investigador el principal instrumento de medida.

De otro lado, los aspectos fundamentales que diferencian la investigación cualitativa de la cuantitativa son: “(1) la distinción entre la explicación y la comprensión como propósito del proceso de indagación. (2) la distinción entre el papel personal e impersonal que pueda adoptar el investigador. (3) La distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido” (Creswell 1994, 144). En coherencia con estos aspectos, el trabajo de tesis busca comprender la relación de diferencia entre los actores organizacionales internos, manifestados en las decisiones que se toman en las organizaciones, las expresiones lingüísticas y en general en el discurso arraigado en la organización, que constituyen un lenguaje compartido entre unos y otros, y dan cuenta de una forma de vida particular en las esferas microsociales que se abordan en el trabajo de investigación. El análisis de la diferencia está directamente relacionado con la responsabilidad social empresarial interna, ya que constituye la base de las relaciones entre actores organizacionales

internos, de las cuales se derivan las decisiones del cumplimiento o no de las expectativas de unos y otros en el contexto de las organizaciones.

Partiendo de lo expuesto, fue preciso abordar diferentes autores como Bouer y Gaskell (2003), Kvale (2011), Angrosino (2012), De Tezanos (2004), García, Gil y Rodríguez (1996), Creswell (2007), Aktouf (2001), con el objetivo de enriquecer los conceptos que sirvieron para analizar el campo de investigación.

Asimismo, en relación con el papel del investigador, se tomaron datos y fueron analizados desde el momento de la exploración de las empresas en el Norte del Cauca, hasta llegar al detalle de las expresiones cotidianas entre los actores internos de las organizaciones identificadas para hacer el estudio, pasando por el análisis de las declaraciones y políticas que habían adoptado las organizaciones en materia de responsabilidad social. Es preciso tener en cuenta que aunque se diseñaron instrumentos iniciales de recolección de datos, fue necesario adaptarlos y capitalizarlos para la construcción de nuevos instrumentos, a partir de la información obtenida en el proceso de investigación, donde se evidenciaron las múltiples realidades latentes en el campo.

En ese orden de ideas, se tuvo en cuenta lo expresado por Stake (1995), respecto a que el objetivo del investigador es construir conocimiento y de esta forma contribuir a la teoría administrativa, desde la cual entender la responsabilidad social interna. Así las cosas, el propósito es contribuir a la construcción de conocimiento a través del análisis y la comparación de las relaciones que atraviesan a los actores organizacionales internos de las organizaciones objeto de estudio, en el marco de la responsabilidad social interna.

Este estudio de la relación entre actores, por tanto, constituye un proceso que parte de la presunción de que un cambio interno en la forma como se abordan las relaciones de las personas, permite repensar las lógicas modernas unívocas en el contexto de la organización en el largo plazo.

## **2.2. Etnografía**

La etnografía surge de las ciencias sociales, principalmente de la antropología, en la década de 1920 y 1930. De acuerdo con De Tezanos (2004), la Escuela de Chicago de Estados Unidos propone un programa de sociología con la



perspectiva etnográfica, argumentando los resultados que habían obtenido los antropólogos estudiando las costumbres de los indígenas norteamericanos.

Dentro de la etnografía se pueden distinguir dos enfoques marcados: el de la Escuela de Chicago y el derivado de la tradición etnográfica francesa. En pro de la objetividad, la Escuela de Chicago plantea la formación de trabajos desarrollados en equipo, preferiblemente conformado por hombres y mujeres, para que en el campo se registre el trabajo de sus homólogos, así cada integrante recolecta información de forma separada, para luego ponerla en común y contrastarla. Otro aporte significativo de la Escuela de Chicago es el argumento sobre lo innecesario de que el investigador pase largas jornadas de tiempo en el campo. Por su parte, la etnografía derivada de la tradición francesa se caracteriza por proponer un solo investigador en el campo, lo que demanda del etnógrafo ser “al mismo tiempo archivero, historiador, técnico estadístico y hasta novelista, capaz de evocar la vida de una sociedad entera” (Mauss 1971, 12), y además obliga al investigador a realizar una inmersión a largos periodos de tiempo en el contexto específico estudiado.

Las contribuciones de la Escuela de Chicago a la etnografía tradicional hicieron posible una forma particular de denominación llamada etnometodología, utilizada comúnmente, de acuerdo con Hammersley (1990), como un sinónimo de etnografía. Propuestas más recientes sobre estudios etnometodológicos se refieren a “la investigación de las propiedades racionales de las expresiones contextuales y de otras acciones prácticas como logros continuos y contingentes de las prácticas ingeniosamente organizadas” (Garfinkel 2006, 20), refiriéndose al método que las personas poseen para tratar cualquier clase de asuntos, que pueden ser revelados de forma ordenada y práctica. Los etnometodólogos privilegian los métodos de observación por encima de los datos derivados de las entrevistas (Angrosino 2012), y algunos proponen el lenguaje como el vehículo que sostiene la sociedad, de lo que infieren es la base del orden social.

La etnografía proviene a la palabra griega *Ethos*, que significa imagen de las personas en sentido colectivo, no individual, por lo cual estudia comunidades o microsociedades, deteniéndose en su forma particular de comportamiento y creencias agrupadas en la cultura. Aunque no se agota en la descripción, el investigador realiza un análisis particular derivado de concepciones teóricas, es decir existe un proceso de

interpretación de los datos, en concordancia con la capacidad del etnógrafo de entender los contextos sociales abordados.

De acuerdo con Higginbottom (2013, 7), la etnografía permite:

Studies situations in real-time, thus as they occur in their natural setting, to gain an in-depth perspective of the overt or explicit dimensions of culture that are known and cognitively salient to members of that culture or subculture, and covert or tacit dimensions that may not be articulated by members of the culture or subculture, but nevertheless shared

Para el estudio de las comunidades en tiempo real, se utiliza principalmente la observación y las entrevistas a profundidad, las cuales permiten una descripción ampliada, no solamente del grupo social, sino también del contexto en el que ordinariamente se desenvuelve e influencia a la comunidad y que de alguna manera moldea la forma de pensar y de actuar de los individuos. “La intención de la investigación etnográfica es obtener una descripción holística del sujeto de estudio con énfasis en retratar las experiencias cotidianas de los individuos a partir de la observación y las entrevistas que se les realizan a ellos y a otros relevantes” (Creswell 1994, 158); la etnografía como derivación de la investigación cualitativa, no precisa una muestra exacta de entrevistas a realizar en el campo de investigación, pues es el criterio del investigador en coherencia con sus intereses, quien identifica los individuos claves dentro y fuera de la comunidad, que dan cuenta del fenómeno a investigar.

Aunque son muchas las posiciones de los etnógrafos, Angrosino (2012) propone dos rasgos característicos relevantes: la búsqueda de patrones en la comunidad a estudiar a partir de la observación y la entrevista, y el especial cuidado que deben tener los etnógrafos en la forma como se aborda el campo de investigación, puesto que las relaciones de confianza van a permitir acercarse lo más posible a la cotidiana realidad.

En particular, el trabajo se desarrolló con los parámetros de la propuesta de la profesora G. Higginbottom (2013) sobre etnografía enfocada, ya que permite al investigador centrarse en el estudio de la cultura en una comunidad pequeña, donde los participantes tienen conocimientos específicos y contextos localizados. Este tipo de etnografía está caracterizada especialmente por la intensidad en la toma de datos a

través de filmaciones, transcripción de datos y el tiempo puntual que invierte el investigador en el campo.

A partir de ello, entonces, la investigación de campo fue realizada en el Norte del Departamento del Cauca, concretamente en la microrregión tres, caracterizada por concentrar mayor proporción de población afrodescendiente de la región, los antecedentes históricos-culturales y las características geográficas de la zona, todo lo cual demarca el comportamiento de los empleados que contrastan con la racionalidad moderna capitalista de los dirigentes de la empresa manufacturera Gráficos s.aS.A y la línea de trabajo de los empleados de la Fundación. El capítulo de análisis de la información dará cuenta del proceso de observación y de entrevistas que se llevó a cabo, permitiendo a través de la descripción y del análisis del discurso una recreación de los elementos epistemológicos identificados para examinar el tema de la diferencia entre actores organizacionales internos, con el objetivo de proponer un análisis ampliado de la responsabilidad social interna.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de investigación**

#### **2.3.1. El proceso de observación**

En la etnografía como enfoque cualitativo, la observación constituye un instrumento de recolección de información básico, pues permite que el investigador se involucre con la dinámica social que acontece en el espacio objeto de estudio, además de identificar, analizar, contrastar y definir situaciones que no pueden ser captadas con otras técnicas como la encuesta y la entrevista.

A su vez, la observación permite retroalimentar los otros instrumentos de recolección de información, profundizando aspectos de interés del investigador y ampliando variables propias de la dinámica social concreta, que no se habían tenido en cuenta o que el grupo social no quiere difundir abiertamente, como puede ser el caso del estudio de la diferencia entre actores organizacionales en las empresas. A través de la observación, igualmente, es posible recolectar información importante como símbolos, expresados en los elementos físicos, como por ejemplo: la facilidad o no al acceso físico que se tiene hacia los dirigentes organizacionales, elementos derivados de los roles y la cultura dentro de la empresa, las formas y tonos con los

que se dirigen unos y otros actores, todos elementos reveladores dentro de la investigación.

Para el caso específico de este trabajo investigativo, la información derivada de la observación se contrastó con las opiniones de los diversos actores abordados y analizados en relación al marco teórico propuesto, esto es la concepción de diferencia desde los aspectos sociológicos a través del Tabú, los histórico-culturales teniendo como referencia la colonización española y desde lo psicológico con la teoría de la auto categorización.

La observación sistemática e intencionada en el proceso de investigación de las organizaciones seleccionadas, permitió desarrollar el objetivo de identificar los recursos lingüísticos, escritos y expresiones de la práctica social construida, así como evidencias en el discurso del espacio organizacional entre los actores internos de las empresas estudiadas.

De acuerdo con García, Gil y Rodríguez G (1996), los sistemas de observación son: los sistemas categoriales, descriptivos, narrativos y tecnológicos. El sistema descriptivo es un sistema de observación abierto que se ajusta a la investigación de tipo etnográfica propuesta para este trabajo, en la que “la identificación del problema puede realizarse de un modo explícito aludiendo a conductas, acontecimientos o procesos concretos” (García, Gil y Rodríguez 1996, 160). En ese sentido, se partió de una intención inicial de estudiar factores físicos, sociales y culturales, cada uno con unos componentes y expresiones particulares en torno a la manifestación de la diferencia en el contexto particular de las organizaciones que pertenecen al conglomerado industrial del norte del Cauca.

Así las cosas, el investigador se enfrentó a una dimensión desconocida entorno a ese micro sistema particular, por lo que fue necesario recurrir a la estrategia del embudo, esto es, partiendo de una observación descriptiva de la región y de la ubicación particular de las organizaciones, buscando familiarizarse con el entorno y con los aspectos particulares significativos como la composición étnica de los pobladores de la región, la actitud abierta y espontánea de la gente, el reconocimiento geográfico de Valle y la dinámica económica de la región, abordando de esta forma la etapa dos del trabajo de campo descrito en la metodología.

El paso siguiente es una descripción focalizada a partir de la identificación de aspectos particulares significativos en cada organización, que inició con una visita exploratoria de presentación y acuerdo de las condiciones del trabajo, y además permitió el reconocimiento de los dirigentes de las áreas funcionales y el suministro de información básica; ello se analiza y contrasta con otros instrumentos de recolección de información, las posibles divergencias, coherencias y puntos de encuentro. Por último, la observación selectiva concretamente en las organizaciones analizadas, permite detenerse a responder los planteamientos realizados en el tratamiento del problema.

La observación focalizada y selectiva corresponde a la etapa tres del trabajo de campo. Éste consistió en hacer un recorrido integral por la empresa, deteniéndose en el análisis de las instalaciones de los puestos de trabajo, tanto de jefes de área como de operarios o prestadores de servicio respectivamente.<sup>6</sup> El proceso de observación se acentuó en secciones claves identificadas en cada organización, como la planta de producción y las oficinas de los directores de área. El gráfico 1, resume la estrategia de observación de la investigación donde se combina las fases de la investigación con los factores a estudiar.

---

<sup>6</sup>en el caso puntual de Gráficos S.A se realizaron dos recorridos por la planta de producción, uno al inicio y otro al finalizar la etapa de recolección de información.

Gráfico1

Proceso de observación de la investigación



Fuente. Diseño del autor a partir de (García Jiménez, Gil Flórez y Rodríguez Gómez 1996)

### 2.3.2. Entrevistas

Desde el punto de vista de la investigación, la entrevista se considera “un procedimiento de investigación que emplea un proceso de comunicación verbal, para recolectar informaciones en relación con los objetivos establecidos” (Aktouf 2001, 91). La entrevista, aunque es utilizada en diferentes áreas del conocimiento para obtener información, proviene de la sociología y la antropología, como una herramienta esencial para obtener conocimiento de los grupos sociales o integrantes de una cultura. “La entrevista es uno de los medios para acceder al conocimiento, las creencias, los rituales, la vida de esa sociedad o cultura, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos” (García, Gil y Rodríguez G 1996, 168).

La entrevista no estructurada o a profundidad, también considerada como etnográfica, permite entender la explicación de las personas que se abordan en un

problema puntual o propósito explícito que se quiera abordar. Tal como lo plantea Creswell (2005), el muestreo cualitativo es propositivo. En este caso puntual, el interés es abordar a los dirigentes organizacionales, representados en los gerentes generales y directores de área, para determinar los lineamientos y prácticas que se han establecido en responsabilidad social. El otro interés especial es entrevistar a los empleados, de diferentes áreas y rangos jerárquicos en la empresa, con el objetivo de entender el impacto de las políticas de RSI en ellos y comprender la diferencia entre actores organizacionales internos.

De igual forma, la entrevista no estructurada o etnográfica, permite al investigador hacer réplicas y aclaraciones sobre las ideas, a partir de las cuales se analizó la diferencia, la lógica capitalista y la construcción del constructo de responsabilidad social interna. La flexibilidad de su estructura permite realizar la entrevista en diversos espacios y en situaciones que se estén llevando a cabo en el momento de la intervención, el fuerte de la herramienta se encuentra en la pericia del investigador por ejercer un mayor control sobre lo que se quiere descubrir en conjunto con la observación.

La clasificación de las preguntas dentro de la entrevista se constituye en un punto clave para la recolección de información, así, las preguntas demográficas o biográficas, ayudan a tomar confianza al entrevistado y a introducir el tema que se quiere indagar; las preguntas sensoriales, relativas a lo que se ve, escucha, toca, prueba y huele, son relevantes para percibir el estado de bienestar de las personas en la empresa; las preguntas de experiencia o de conducta describen situaciones concretas que han sucedido o que están pasando en la empresa y dan mucha información acerca de la praxis de la RSI y de la diferencia; las preguntas sobre impresiones, respecto a la RSI y la diferencia entre actores organizacionales, complementan las experiencias; y por último las preguntas de conocimiento y de opinión/valor, dan información acerca del modo en que las personas valoran situaciones específicas, a partir de las cuales se puede conocer las metas y valores.

De acuerdo con Spradley (1979), se pueden utilizar dentro de la entrevista tres tipos de cuestiones: descriptivas, estructurales y de contraste, que corresponden a diferentes momentos de la investigación. En orden respectivo: el conocimiento, la comprobación y la relación, que para efectos de la investigación están acompañadas de forma paralela a las diferentes etapas de la observación.

Para el conocimiento se utilizan preguntas de gran recorrido o mini-recorrido, que básicamente buscan una descripción de las actividades más significativas de un espacio, tiempo, personas y acciones, las cuales pueden ser amplias o limitadas. Esta clase de preguntas se utilizaron especialmente con los directores de las organizaciones y con las personas que se realizó el contacto inicial, que en las dos organizaciones coincidió con ser un director de área, en el caso de Gráficos S.A el director de talento humano y en la Fundación la coordinadora de educación, quienes realizaron un recuento de la organización, sus dificultades y logros, además de hacer una presentación general de las organizaciones. Las preguntas de experiencia, por su parte, ayudan a acercarse a las prácticas de las personas, actividades y lugares; en este caso es importante tener en cuenta la intervención o réplica por parte del investigador para indagar y especificar, formulando preguntas de ejemplos, comunes en las entrevistas etnográficas. Las preguntas de experiencias fueron las más utilizadas en las entrevistas realizadas, la particularidad de las respuestas es tratada con el análisis del discurso y constituyen una fuente de información relevante que alimenta el objetivo planteado en esta investigación.

De otro lado, las cuestiones estructurales permiten comprobar o corroborar información derivada de etapas previas en el proceso de investigación, además ayudan a estructurar ideas de los signos que le ha proporcionado el entrevistado como conceptos, relaciones semánticas etc. Adicional a la observación y a la revisión documental y bibliográfica, específicamente de la cultura afrodescendiente, fue necesario acudir a un experto para ilustrar las características culturales de este grupo étnico, para lo cual se realizaron dos entrevistas con el Doctor en Estudios Culturales latinoamericanos, Adolfo Albán (2007), investigador en cultura afrodescendiente en el departamento del Cauca.

### **2.3.3. Revisión bibliográfica y documental**

Una de las características de la ciencia es la sistematización de la información; en este sentido, los documentos escritos y audiovisuales constituyen una fuente importante de información secundaria, que brindan al investigador datos relevantes acerca del estado de la temática a abordar. En el caso concreto de esta investigación, los dos primeros objetivos que se persiguen: explorar el concepto de



responsabilidad social empresarial interna, propuesto en el ámbito administrativo, y mapear la diferencia, buscando elementos sociológicos, psicológicos e históricos-culturales, que expliquen su manifestación en el espacio organizacional, se desarrollaron en el marco teórico, con el cual fue posible conocer a profundidad la temática y realizar una relación de conceptos teóricos que constituyeron la guía para comprender la problemática de la diferencia entre actores organizacionales internos, en el marco de la responsabilidad social interna.

Además de los centros tradicionales de información, como las bibliotecas, los centros de información especializados, los libros de colección personal y los documentos emitidos por las organizaciones, la conexión a internet ofreció al investigador una disposición importante y actualizada de información, contenida en bases de datos, páginas web, repositorios institucionales de información, videos, entre otros. En este contexto histórico el acceso a la información no es una barrera relevante en la investigación; sin embargo, sí es necesario que el investigador tenga un criterio claro acerca de la confiabilidad y validez de la información considerada como insumo para su investigación. En la tabla 1 se puede observar la coordinación entre los objetivos específicos, las preguntas guías de la investigación y las técnicas utilizadas.

Cuadro1

**Relación de objetivos y técnicas utilizadas en la investigación**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Preguntas guías de la investigación</b>	<b>Técnica</b>
Explorar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial Interna, propuesto en el ámbito administrativo.	¿Qué se entiende por responsabilidad social interna?	Revisión bibliográfica y documental
Mapear la diferencia, buscando elementos sociológicos, psicológicos e históricos-culturales, que expliquen su manifestación en el espacio organizacional.	¿De dónde proviene la concepción de diferencia entre los actores organizacionales internos?	Revisión bibliográfica y documental
Identificar los criterios de diferencia construidos en la práctica social, que contrasta el tratamiento entre los actores internos organizacionales, sobre la base de la lógica moderna capitalista	¿De dónde proviene la concepción de diferencia entre los actores organizacionales internos?	Investigación de campo: Observación  Entrevistas a directivos organizacionales, operarios, expertos.
Analizar los elementos que ayuden a la configuración del constructo de responsabilidad social interna, desde el análisis de la diferencia entre actores organizacionales.	¿Qué nuevos elementos conceptuales debe tener la Responsabilidad Social Interna?	Revisión bibliográfica y documental  Investigación de campo: observación y entrevistas a expertos

Fuente: elaboración propia

**2.4. Tratamiento de los datos: análisis del discurso**

Como habíamos planteado anteriormente, la administración es una ciencia social aplicada que busca entender el comportamiento de las personas en el contexto de las organizaciones, donde la perspectiva social, económica, política, histórica-cultural y sociológica, se manifiestan en los individuos, quienes conforman una unidad social con unos objetivos específicos dentro de la llamada organización.

Partiendo de ello, la etnografía nos permite el levantamiento de textos a través de la transcripción de entrevistas y de símbolos detectados en la observación y encontrados en los contextos propios de los sujetos y comunidades que dan razón de una investigación, por lo que el análisis de los discursos, un método de investigación

cualitativo utilizado en las ciencias sociales y humanas. Con el cual dichos discursos son entendidos como el tipo de pensamiento de los individuos que se expresan de forma oral, material o corporal, constituyen una metodología útil y enriquecedora para el investigador.

Desde la época de los filósofos Griegos hasta entrado el siglo XX, se consideraba el lenguaje como el medio a través del cual el hombre expresa su capacidad de captar la realidad, razonar y comunicarla a los demás, sin ninguna injerencia en el proceso de raciocinio.

Autores como Nietzsche (1887) proponen en la *Genealogía de las Palabras* la manera creativa y el sentido particular de acuerdo al contexto en que el individuo recrea con imágenes su realidad; en este sentido, el lenguaje crea conocimiento, pues no es lo que se conoce, sino lo que se puede decir. L. Wittgenstein (1988), rompe con la teoría de la figuración del lenguaje y lo expone como la práctica en diferentes juegos de utilización; es decir, el lenguaje sólo se aprende con las formas de vida particulares que no se pueden describir y que sólo es posible entender en el contexto. Por su parte, Jünger. Habermas (2003) propone la teoría de verdad, basada en la racionalidad intersubjetiva que sólo se presenta a través de los actos de habla, a los que se le atribuye poder, fuerza y derechos de argumentación de los individuos, para lograr consensos. Estos autores dan origen a lo que se denomina el giro discursivo, que plantea el cambio de paradigma de la razón a la observación y el análisis del discurso, con lo cual se reconoce al lenguaje como la constitución de la realidad social.

Desde esta perspectiva, el lenguaje no solamente es una forma de expresión, sino una manera de crear realidad, a lo que Austin (1982) considera como la concepción activa del lenguaje, mientras que autores como Bauman (2002) le dan al lenguaje una connotación de producción de símbolos y pensamiento.

De otro lado, Rafael Echeverría (2008, 38) plantea la capacidad generativa del lenguaje, al expresar: “decimos que cuando hablamos actuamos, y cuando actuamos cambiamos la realidad [...] cuando escuchamos, no escuchamos solamente palabras también acciones”. Es así como le da al habla el rol determinante de la constitución del ser, pues “hablamos de acuerdo a como somos. En el hablar como una forma importante del actuar, se constituye el ser que somos” (R. Echeverría 2008, 36). En concordancia con este autor, el habla devela lo que el individuo es, y

en consecuencia, el análisis del discurso constituye una eficaz herramienta para entender el individuo que confluye en las organizaciones estudiadas y encontrar a su vez los rastros sociales de los integrantes.

#### **2.4.1. Semiótica discursiva de la escuela de París**

El modelo de análisis del discurso que se utilizó en la investigación proviene de la Semiótica estructuralista de Greimas, que de acuerdo con Camacho Adarve y Cortez Rodríguez (2003), tiene sus antecedentes en el campo de la antropología de Lévis-Strauss y la literatura de Vladimir Propp, y sus intereses se proyectan en el estudio del comportamiento humano.

Existen dos criterios para distinguir el radio de acción de una y otra corriente que tratan el análisis del discurso, en el primer aspecto se destaca “mayor interés por los aspectos lingüísticos y aquellos que dan menos importancia a estos aspectos y más a los sociológicos [...] el segundo aspecto delimitador que también se debe tener en cuenta es: si el centro de interés de la escuela se encuentra en la oralidad o en la escritura” (Camacho Adarve y Cortés Rodríguez 2003, 87).

Desde estos criterios, el análisis del discurso de Greimas se sitúa en la corriente menos preocupada por lo lingüístico y más próximo a aspectos sociológicos. Por su parte, desde el interés de la escuela en la oralidad o la escritura, la semiótica estructural de Greimas presenta un comportamiento dual, en la medida en que inicialmente su objetivo fue la literatura, pero posteriormente desarrolló un énfasis más oral.

Es preciso mencionar que la semiótica es entendida como “una ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social” (Saussure 1970, 60). También, “es la disciplina que se ocupa de la descripción científica de los signos y de los sistemas de significación, cualquiera que sea su materia significante” (Blanco y Bueno 1980, 15)

Teniendo en cuenta estas consideraciones acerca de la semiótica, el modelo de semiótica discursiva de la escuela de París propone un modelo de análisis del discurso, partiendo de la base de que en lo explícito se encuentra lo ausente, por cuanto lo ausente no significa inexistencia, sino oculto, y que responde a su ideología, es decir a un sistema de valores que tiene el individuo y que se ven

materializados o explicitados en la praxis discursiva de los sujetos. Esta ideología es la que moviliza los actores con respecto a sus discursos y dan sentido a la acción.

De acuerdo con Moscoloni y Satriano (2000), en el análisis del discurso es importante considerar tres aspectos: el texto como objeto, la coherencia del texto y el discurso. El texto es el producto y objeto de análisis de un proceso de interacción entre productores y receptores de un acto comunicativo, expresado en forma verbal, transcrito para ser analizado. Además se convierte en el suministro de datos para el investigador, está delimitado por la temática, extensión y profundidad del mismo. En este aspecto toma importancia la pericia del investigador en la realización de la entrevista para que la información allí consignada sea rica en el descubrimiento de símbolos, recursos lingüísticos y expresiones, construidas en la práctica social y que evidencien la formación de la diferencia entre actores organizacionales internos.

La coherencia del texto se encuentra vinculada a la consistencia y conexión, que está en sintonía con la integralidad del mismo y que abarca lo implícito y lo explícito; estas dos características también deben estar relacionadas con el contexto que rodea el discurso. Asimismo, “la coherencia es una de las propiedades semánticas de los discursos, basada en la interpretación de cada frase individual, y a su vez, relacionada con la interpretación de otras frases” (Dijk 2000, 13). Greimas (1976) alimenta la coherencia del texto con el concepto de isotopía, que consiste en la repetición y reiteración de elementos llamados hallazgos en el texto.

Por último, el discurso debe ser entendido como un sistema translingüístico que no se agota en las palabras, sino que atraviesa al individuo en su forma de pensar, hacer y expresar.

En concordancia con P. Santander (2011), es necesario tener en cuenta dos consideraciones en el análisis del discurso, el primero hace referencia a entender los discursos como síntomas, no como espejos que reflejan de forma transparente la realidad social, de allí que el autor haga referencia a la opacidad o alteridad de los discursos que el investigador debe pronto entender y analizar, es decir, lo que se niega o desvaloriza, o lo contrario, lo que se afirma con un hallazgo en el corpus. La segunda consideración plantea que si bien la técnica de análisis es importante, es necesario entender que no existe un único modelo de análisis que se pueda aplicar en diferentes corpus o investigaciones, es la creatividad analítica del investigador, a la luz de la teoría, la que permite un análisis e interpretación ajustada a la investigación.

Por tanto, en el análisis de los casos se propone un diálogo con variables opuestas o complementarias de diferentes categorías y análisis desde la opacidad y la inferencia del discurso develado en el corpus con un énfasis en el análisis crítico del discurso, que busca la revelación de las relaciones de poder entre los actores.

De tal manera, el modelo propone la fragmentación del texto o corpus, tratando de revelar la ideología que moviliza a los actores y que le da sentido a los actos, a partir de un análisis riguroso de lo explícito. El sistema de valores de los individuos tiene diferentes orígenes que se pueden enfatizar de acuerdo a la clase de análisis que se quiere realizar y al fenómeno a estudiar. El modelo se cimienta, entonces, en la ideología de los actores que se puede develar a través de la macro categoría del sistema de valoración, conformada por una valoración positiva y negativa; valores de origen axiológico, que a su vez pueden ser de tipo ético, estético, tecnológico y lingüístico; sistemas de valores pasional, que pueden ser eufóricos y disfóricos; y por último un sistema de valores epistémico, que pueden ser juicios de verdad, secreto, falsedad o ilusión. Estos sistemas de valores se relacionan de manera interdependiente, de tal forma que el sujeto puede valorar entremezclando las diferentes categorías.

Adicional a lo anterior, el modelo también plantea tres estados: un estado inicial llamado virtualizado, en el que el individuo expresa sus intenciones y motivaciones, que quiere realizar pero aún no son realidad. Este estado virtualizado parte del hecho de que el individuo se ve sometido a una serie de manipulaciones que pueden ser la manipulación interna, cuando el origen de la manipulación proviene del interior de la organización, y la manipulación externa, producto de otros actores con los que se han relacionado o factores a los que han estado expuestos los individuos. Las motivaciones se detectan con lo que el individuo expresa como querer/hacer o deber/hacer, y las intenciones con el querer ser/estar o el deber ser/estar.

El segundo estado es el Hacer; es decir, las prácticas que efectivamente el individuo realiza o está realizando, movido por el estado virtualizado. Este estado se encuentra en dos categorías: el saber (lo que el individuo sabe) y el poder, que puede provenir de factores internos (del individuo mismo) y de factores externos, provenientes de factores que no tienen que ver directamente con el sujeto, como la tecnología.

El tercer estado es el que determina el grado de realización del sujeto, que puede ser realizado o no realizado; si el sujeto se encuentra realizado en relación con su estado virtual, entonces el individuo no cambia sus acciones. Por el contrario, si su estado es no realizado, el sujeto vuelve al estado inicial, redefiniendo sus motivaciones e intenciones, como una suerte de proceso cíclico permanente al que se ve evocado el individuo.

En el proceso de discurso/práctica, el individuo genera una constante evaluación de las etapas inicial, del hacer y la realización, donde se identifican obstáculos del proceso que se deben superar o degradar, según las degradaciones positivas o negativas con respecto a algo.

#### **2.4.2. ¿Porqué el énfasis de la semiótica en el estudio de la diferencia?**

La concepción de la diferencia en la razón del individuo toma sentido cuando se expresa; de esta forma, sea cual fuere la causa de la diferencia es necesario alejar al otro, incluso negando su naturaleza humana y acercándolo desde la lingüística a otros individuos de menor condición, como por ejemplo a los animales. Es común en los asesinos a sueldo o guerreros sin causa, llamar a los Otros como animales, de esta forma se crea un abismo entre Nosotros y Ellos. Desde el análisis psicológico se explica que es habitual que el victimario trate a su víctima con palabras que lo califican como una criatura no humana, pues despojándolo de la naturaleza que comparten, pueden actuar en coherencia a esa diferencia.

Tanto en los campos de secuestrados como en las organizaciones, los Otros diferentes no se pueden desaparecer en una relación de medios y fines en la que prima la condición humana por encima de la naturaleza humana; en este sentido, dada su utilidad como fines, los individuos se neutralizan, dominándolos por la fuerza o por medio de lo simbólico, tal como lo plantea F.Cruz (2003).

En el caso particular de las organizaciones, y del comportamiento de los actores organizacionales internos, la comunicación pasa por las expresiones orales para dar espacio a una estructura de comunicación muy particular, que se va construyendo de acuerdo a las instancias jerárquicas, el número de personas que integran la organización y la concepción del individuo frente a la pertenencia a un grupo determinado que necesita que sea reconocido.

En este orden de ideas, las representaciones producen sentido en la cotidianidad y establecen límites imaginarios entre unos y otros, creando relaciones entre los conceptos y el lenguaje explícito o implícito que se da entre dirigentes y dirigidos, o entre uno y otro grupo de individuos creados en las organizaciones, alrededor de un criterio de diferencia. Ello entendiendo el lenguaje como un sistema de sonidos, imágenes, palabras, pinturas, fotografías que funcionan como signos “sólo cuando ellos sirven para expresar o comunicar ideas” (Saussure 1960, 15), usando la semejanza y la diferencia para distinguirlos y, en consecuencia, establecer comportamientos coherentes con la clasificación preexistente, concretamente con los actores organizacionales internos. Así, aunque se sabe que los dos actores en mención con sus semejantes son personas con conocimientos, sentimientos, emociones y habilidades, también se establece una diferencia por considerar que pertenecen a grupos sociales contrarios en el estricto sentido de la posición de poder, dentro del espacio de la empresa.

Si se plantea un símil entre lo que dice Saussure (1960) de los objetos materiales que pueden funcionar como signos y comunicar sentido con los actores organizacionales internos, teniendo en cuenta el signo como compuesto de dos elementos—el significante refiriéndose a la forma física, esto es la imagen y la foto, y el significado, entendido como la idea o concepto en la mente del individuo con la que se asocia y se vincula la forma—, agregando a estos elementos la naturaleza arbitraria del signo, se puede vislumbrar que no hay un vínculo inevitable e innato entre el significante y el significado. En el caso de los dirigentes y dirigidos, se entiende que entre los dos individuos, el significante es común, y no tiene cuestionamiento, los dos son seres humanos, la distancia entre uno y otro se encuentra entonces en lo que representa cada uno de estos que es el significado.

El llamado a la humanización de la administración tiene su asiento en la “incoherencia” entre el significante y el significado de los actores internos, parece ser, entonces que el problema es darle más relevancia al rol que desempeña el individuo en la organización, que a su misma naturaleza humana. El aporte de Saussure, en ese aspecto, es identificar la diferencia como un elemento fundamental para la producción de sentido.



### **3. Marco teórico**

“Lo que nos habíamos propuesto era nada menos que comprender por qué la humanidad, en lugar de entrar en un estado verdaderamente humano, se hunde en un nuevo género de barbarie”

Horkeheimer y Adorno

#### **3.1. Modernidad como marco de las organizaciones**

La primera parte del marco teórico de la investigación es el análisis del proyecto de modernidad, como marco de racionalidad con el que se toman decisiones y se desarrolla la actividad empresarial. Tiene por objeto entender qué es la modernidad con sus diferentes características y, de manera particular, entender el desarrollo de la modernidad en América Latina que ha sido llamada modernidad sui géneris, heterogénea, inconclusa, entre otras denominaciones que han tenido la intención de resaltar la forma especial en la que ha sido desarrollada la modernidad en América Latina. Además de ser el marco general de pensamiento del desarrollo de la actividad empresarial, constituye una forma de entender las dinámicas sociales que se dan en las organizaciones tomadas como referente en este estudio. El tema de las expectativas de unos y otros actores organizacionales internos y la diferencia entre dirigentes y dirigidos

##### **3.1.1. El proyecto de modernidad diferenciado entre Europa y América Latina**

Los antecedentes de la modernidad se suscitan en el proyecto cultural de la modernidad, nace en Europa en el siglo XVI, analizando cada uno de los elementos que la acompañan, se podrá entender su esencia y desarrollo característico en la América Indígena. Respecto a su primera denominación —proyecto— tradicionalmente se ha entendido como una serie de actividades concadenadas que tienen como característica ir en pro de la consecución de un objetivo, con la

particularidad de que estas actividades tienen un principio y un fin. En este caso concreto, el proyecto tiene como fin la emancipación del hombre, relacionado con la forma de pensar del individuo, precediendo la razón ante cualquier evento, objeto de explicación o de decisión. La denominación como proyecto de la modernidad, hace alusión al carácter de ideal a ser alcanzado, transgrediendo la realidad y proyectando al hombre hacia un espacio-tiempo al que hay que avanzar, aunque no se alcance.

Respecto a la designación de moderno, utilizada para señalar este proyecto, la explicación se encuentra en que constituía algo nuevo, “la palabra moderno en su forma latina *modernus* se utilizó por primera vez en el siglo V, a fin de distinguir el presente que se había vuelto oficialmente cristiano, al pasado romano y pagano” (Habermas 1998, 19). Se recurrió entonces a la palabra moderno para hacer referencia a un estado del hombre que se diferenciaba de otro nuevo.

El lugar de donde proviene esta nueva concepción (Europa), tiene importantes implicaciones para el proyecto, pues que se haya gestado en el antiguo continente significa el trajinar del hombre por diferentes etapas de su proceder, que aunque son interiorizadas, fusionadas y posteriormente superadas, dejan en la sociedad rastros que aportan a una nueva configuración de su pensamiento.

El proyecto cultural de la modernidad va muy ligado al arte europeo, tal vez por la concepción totalizante y motivadora que se tenía del arte en la vida del hombre; para los filósofos de la Ilustración, “las artes y las ciencias no sólo promoverían el control de las fuerzas naturales, sino también la comprensión del mundo y del yo, el progreso moral, la justicia de las instituciones e incluso la felicidad de los seres humanos” (Habermas 1998, 21). En el contexto contemporáneo, el arte puede constituir uno de los limitados espacios en los que el hombre se emancipa, el proceso de creación artística es inspirado por coyunturas sociales que se materializan en una obra musical, pictórica, escrita u otra forma de expresión que pueden proponer una realidad alterna deseada, así se entiende que aunque se hace referencia a un proyecto nacido en la esfera cultural, su tesis se extienda a estancias políticas, económicas, sociales y filosóficas; es decir, a todas las esferas en las que el hombre se desarrolla.

Aunque la modernidad lidera la emancipación del hombre, existen otros elementos que acompañan y complementan este objetivo principal: “el proyecto emancipador, expansivo, renovador y democratizador” (Bork 2006, 29);

emancipador porque se refiere a la secularización de los campos culturales, la racionalización de la vida social y el avance del conocimiento inspirado en la ciencia; expansivo, porque extiende el conocimiento hacia toda la sociedad, promoviendo el desarrollo científico e industrial; el proyecto renovador involucra los nuevos modos de vida, dada la transformación de las relaciones sociales a partir del cambio en los valores; y el componente democratizador, se configura en la posibilidad de nuevos modos de vida, portadores de niveles de participación de sujetos, tanto individual como colectivos en la sociedad, en la cual se insertan.

Pero, ¿en qué consiste la modernidad? Existen diversas posiciones al respecto, aunque persiste una constante: la creación desde la razón de un nuevo hombre, la emancipación del individuo de las cadenas que lo atan, la reconfiguración del hombre como protagonista, para explicar la relación del hombre consigo mismo, con la naturaleza, con la sociedad y del hombre con la divinidad.

De acuerdo al planteamiento de Kant (1938), la razón surge cuando el hombre piensa por sí mismo y deja de depender de una autoridad externa a la mente del hombre. Una razón de corte subjetiva es en la que el individuo se elige unilateralmente como protagonista y de esta forma contradice su esencia social, trayendo consigo otras cadenas que, aunque diferentes, tienen la misma esencia: el sometimiento del hombre. Con ello se entiende que “la humanidad no sólo no ha avanzado hacia el reino de la libertad, hacia la plenitud de la Ilustración, sino que más bien retrocede y se hunde en un nuevo género de barbarie” (Adorno y Horkheimer 1998, 51). La difusión de la razón subjetiva se afianzó debido a la necesidad de distanciarse de la razón objetiva, que había predominado por un largo periodo de la humanidad, a través de la superstición de los dioses que encadenaban al hombre a sus designios.

En esa dirección, Horkheimer (2004) hace un detallado estudio sobre la diferenciación entre razón objetiva o autónoma y la razón subjetiva o instrumental. Respecto a la razón objetiva plantea: “el fundamento de la teoría objetiva de la razón era el desarrollo de un sistema englobante o de una jerarquía de la totalidad de los entes, incluido el ser humano y sus fines. El grado de racionalidad de la vida de una persona podía ser determinada a tenor de su armonía con esta totalidad” (Horkheimer 2004, 46). En este contexto, el individuo se encuentra inmerso dentro de una

globalidad, que igualmente necesita para salir adelante, contrario al planteamiento de la racionalidad subjetiva en la que se plantea:

La razón subjetiva es el funcionamiento abstracto del mecanismo del pensamiento que dice relación con la capacidad de clasificación, de inferencia y deducción, independientemente del contenido específico que en cada caso esté en juego. Este tipo de razón tiene que ver esencialmente con medios y fines, con la adecuación de métodos y modos de proceder a los fines, unos fines que son más o menos asumidos y que presuntamente se sobre entienden(Horkheimer2004, 47)

Las consecuencias de la expansión de esta razón subjetiva en el hombre, trae consigo la pérdida de miedo a los seres supra terrenales y el consiguiente empoderamiento del saber del hombre a través de la ciencia, y con ella, la reducción de la realidad y pérdida de sentido como ser social. Así, el hombre es señor de saber, señor que tiene la potestad de aplicar ese saber para lograr cualquier objetivo que pretenda alcanzar; los intereses, entonces, juegan un papel determinante en su aplicación, pues “el saber no conoce límites, ni en la esclavización de las criaturas, ni en la condescendencia para con los señores del mundo” (Adorno y Horkheimer 1998, 26). Si el saber no es exclusivo de un grupo de individuos, entonces son las decisiones individuales a la luz del saber, lo que impulsa al hombre a crear sus propias telarañas de sometimiento, que tiene su principal asidero en el contexto contemporáneo en la acumulación de capital; de esta forma, es la razón subjetiva y no la objetiva la que gobierna la sociedad técnico-industrial de los últimos cuatro siglos de la vida del hombre.

La crisis de la modernidad, vía sometimiento de la naturaleza a los deseos del hombre, como una muestra indiscutible del abandono de la integralidad del individuo y su relación con el entorno, tiene su razón de ser en la idea de progreso indefinido que éste plantea para superarse así mismo. Se trata de una suerte de hilo conductor en una sola dirección: avanzar hacia el conocimiento que apuntaba al bienestar social-individual como invulnerables y sobre esta base el hombre debía adelantar sus prácticas productivas y sociales para alcanzar la libertad, argumentada en la esencia eminentemente social de la raza humana.

Tal parece que la sociedad ha extraviado la idea de la modernidad como proyecto cultural que encierra de forma holística todos los aspectos en los que se desarrolla el individuo, y los ha asociado a la idea de modernización. Esta idea hace énfasis en el desarrollo meramente técnico, enfatizando en el desarrollo de bienes y

servicios que faciliten la vida del hombre y, por esta vía, el desarrollo de procesos de producción más eficientes, que aunque constituyen una variable importante para el mejoramiento de las condiciones socio-económicas, no son suficientes para el reconocimiento del individuo en su plena dimensión, como fin en sí mismo.

Consecuentemente con esta visión recortada del hombre, la modernidad como proyecto social tomó un acento predominantemente económico, de allí se deriva la idea de ligar la modernidad exclusivamente al capitalismo, cuando su dimensión es mucho más compleja e integradora a los diferentes ámbitos del hombre.

Como consecuencia de esta posición, la sociedad es a todas luces desigual, pues esclaviza al hombre y lo convierte en un medio, como lo explica Marx (1976, página de cita) cuando plantea la relación del dinero y la mercancía entre el capitalista y el trabajador:

Para el capitalista, la relación de circulación del dinero tiene la forma D-M-D, (dinero, mercancía, dinero) él compra fuerza de trabajo para producir otra mercancía, mientras que el trabajador tiene una relación M-D-M, (mercancía, dinero, mercancía), es decir vende su fuerza de trabajo como una mercancía, recibe dinero por ello y con ese dinero comprar otra mercancía

Lukács (2007, 17) lo ratifica así: “El capitalismo actual por ejemplo, debe hacer de la esfera del consumo en forma nunca vista, una segunda naturaleza que domina a los hombres”, lo cual rompe con el postulado inicialmente moderno de pensar y en consecuencia actuar, como si el hombre fuera el fin en sí mismo y no un instrumento al servicio de otro semejante o no.

Desde esta perspectiva, a pesar de que la modernidad como proyecto de emancipación no se ha cumplido, filósofos como Habermas (1998, 24) dan nuevas luces para la sociedad, tomando una nueva dirección: “la gente ha de llegar a ser capaz a desarrollar instituciones propias que pongan límites a la dinámica interna y los imperativos de un sistema económico casi autónomo y sus complementos administrativos”, proponiendo alternativas para la superación de la racionalidad unidimensional que demarca la razón en función de los fines, colocando al hombre en su dimensión, como sujeto cognoscente y competente accionalmente y como parte de un sistema social del que depende e interactúa.

Habermas (2010) supera esta visión bidimensional exclusivista de la modernidad y el capitalismo, dimensionando la integralidad del hombre, y plantea la Teoría de la Acción Comunicativa en la que el lenguaje, el conocimiento y la libertad

de expresión de los individuos, se convierten en los elementos para llegar a acuerdos consensuados, sobre la base del bienestar de la sociedad y la separación de los egos individuales, encontrando alternativas a la razón como factor de instrumentalización.

Desde el ámbito latinoamericano, Calderon, Hopenhayn y Ottone (1993, 39), sin proponer una teoría tan elaborada como la planteada por Habermas con la acción comunicativa, plantean una perspectiva crítica de acceso a la modernidad, desde el enfoque sistémico, donde no se abandona la razón al libre albedrío o a un consenso intersubjetivo, sino que es necesario enmarcarla en los valores del ideario moderno:

La institucionalidad y transparencia democrática, el respeto a la diversidad de valores, la tolerancia en lo político pero también en el tejido social, la vigencia y la reciprocidad de los derechos entre actores diversos, la apertura hacia el cambio y el rescate por el progreso técnico como instrumento para acrecentar la comunicación y promover el bienestar general

### **3.1.2. América Latina entre la multiplicidad de la modernidad, el ethos barroco y la postmodernidad**

La modernidad en el contexto latinoamericano presenta variables diferenciadoras en relación a su lugar de origen, pues las características espacio-temporales en las que surge el proyecto de la modernidad se presentan en el denominado viejo continente en el siglo XVI, lo cual marca un punto de referencia importante. Ha terminado de transcurrir la Edad Media, caracterizada por el oscurantismo intelectual en el que el conocimiento aún parcializado, era reservado para determinadas clases sociales, con la consecuente secularización por parte de la religión, como una de las principales instituciones de la época, de cualquier rasgo de conocimiento empírico, que fue tomando otra dimensión a través del arte.

Estas especificidades que suponen una maduración del hombre desde su realidad para transformarla, no se dio en América Latina y por tanto no se puede hablar de un solo estado de la modernidad con Europa, a través del contacto establecido por el mercantilismo de los siglos XVII y XVIII, en una especie de coloniaje metamorfoseo, en palabras de A. Quijano y López Gil (2001).

Es posible que la cultura europea a través de los conquistadores, haya introducido consigo en el territorio americano un espacio y tiempo discordantes con la realidad de los nativos de los territorios conquistados y con esto la modernización

como un proceso histórico que se ve reflejado en el desarrollo de la técnica para facilitar el trabajo del hombre, como el surtimiento de procesos productivos más eficientes, pero que no necesariamente se desarrolla paralelamente con la modernidad en su dimensión de proyecto cultural.

Por otra parte, las particularidades que se suscitaron en el encuentro generado entre europeos, africanos e indígenas por cuenta de la Colonización europea y española concretamente, forja un nuevo orden en territorio indígena, enmarcado por la concepción moderna de los colonos respecto a los pobladores nativos y a los africanos: “cuando los españoles encontraron a los nativos amerindios, estos fueron clasificados inicialmente como gente bárbara, es decir, gente no civilizada sin ciudades, sin organización política y sin uso de la razón” (Wade 2004, 4). La concepción de los ibéricos con relación a los africanos era de menor consideración que los indígenas, puesto que “África era ya conocida como una región no sólo de bárbaros, sino sobre todo de infieles” (Wade 2004, 6). Es preciso reconocer que en el contexto contemporáneo, esta consideración de dignidad menor de los grupos indígenas y de los afrodescendientes persiste, ya no entre los colonizadores españoles, sino entre la generación de mestizos sobrevivientes.

La cultura indígena era politeísta, respetuosa de las riquezas que le proveía la naturaleza que lo rodeaba y desprovista de racionalidad subjetiva, pues entendía la configuración del hombre en el grupo social, sin pretensión de acumular bienes en tanto, les pertenecía todo cuanto podían ver como propietarios colectivos; de tal forma, tenían una economía de subsistencia agraria, es decir, un estilo y forma de ver la vida en concordancia con las leyes propias de la naturaleza, lejos de la racionalidad moderna capitalista.

En contraste, los europeos representaban una “civilización” mucho más compleja en cuanto a su forma de vida, distinguiéndose dos pilares importantes en su sociedad que los congregaba: el establecimiento y reconocimiento del Estado como órgano rector y mecanismo a través del cual se regulaban las relaciones sociales, y el poder económico. Por otra parte, la religión monoteísta, representada en la iglesia católica, propagaba con la creencia de tener la potestad designada por Dios de hacer lo que fuera necesario para convertir la mayor cantidad de adeptos a él, lo cual trajo como consecuencia para los indígenas el exterminio de pueblos enteros o el sometimiento en la categoría de esclavos a los que lograron sobrevivir.

En este contexto de choque de culturas, se desarrolló un proceso recíproco de mezclas entre los grupos sociales, “indios que mestizan a los europeos mientras se mestizan así mismos” (Echeverría 2008, 24). Se entiende que en un proceso de mestizaje hay resistencia, lucha y dominación por la invasión de territorio, y con ello la alteración de una sociedad; aunque hubo un factor determinante que agudizó y perpetuó el cambio cultural de los indígenas latinoamericanos, y es la firme intención de instrumentalizar, identificar y cosificar la razón de la cultura europea en las nuevas culturas descubiertas, lo que fortaleció las cadenas de la esclavitud.

En una suerte de analogía, suspendida en el punto de encuentro de una y otra cultura (siglo XV) y haciendo referencia al estado de comprensión del hombre que ayuda a entender el choque de los pueblos, se podría plantear: la cultura indígena es a la mitología como la razón a la civilización española. En este orden de ideas, no es la aplicación de la razón de unos en los otros, sino la intención de instrumentalizar al otro, lo que deriva en tragedia para la sociedad invadida.

En este sentido, es preciso decir que la modernidad, como corriente de pensamiento emancipadora traída a las Américas por lo europeos, no fusionó como lógica entre individuos diferentes a los colonos, es decir, no se transfirió y se aplicó a los indígenas encontrados en los territorios, más bien sirvió de tecnología de dominación hacia los descubiertos; tecnología porque proviene del conocimiento del individuo, y dominación porque aplica para hacer valer ese conocimiento sobre los otros, considerados diferentes en menor categoría.

En el contexto de la colonización europea a la América indígena, toma fuerza la tesis de Bolívar. Echeverría (2010), en la cual plantea a la modernidad como proyecto civilizatorio, en coherencia al proyecto de refundación radical de la recomposición en la relación entre lo humano y no humano, pues “la modernidad como una tendencia civilizatoria dotada de un nuevo principio unitario de coherencia o estructuración de la vida social civilizada y del mundo correspondiente a esa vida, de una nueva “lógica” que se encontraría en proceso de sustituir al principio de organización ancestral, al que ella designa como “tradicional”. (B. Echeverría 2010, 14). Las características que le adjudica el autor a la modernidad y que demarcan los procesos de pensamiento y por tanto el comportamiento contrastador entre la población endógena y extranjera en el periodo de colonización, se concretan en tres variables, esto es: el esparcimiento de la confianza práctica del hombre, es decir en la



dimensión física, de la capacidad técnica del ser humano; el materialismo político, que en el que se rompe con lo tradicional y da supremacía a la política económica sobre otras políticas, en la que la sociedad funciona como una lucha de propietarios que defienden cada uno los intereses económicos particulares; y por último el individualismo, que de acuerdo a Echeverría (2010), presupone que el átomo de la realidad humana es el individuo singular.

Bolívar Echeverría (2003) analiza también el comportamiento de los indígenas citadinos del siglo XVII que sobrevivieron al proceso de exterminio ocasionado por los conquistadores, y encuentra que su reacción ante la cultura que los sometió era paradójicamente la de asumir, apoyar y reconstruir la civilización victimaria, vista como la única posibilidad que tenían de vivir una vida sin tantos traumatismos y menos hostil; claro está, como estrategia de supervivencia, no como una decisión-acción producto del convencimiento. “Las leyes y disposiciones de la Corona se cumplían obedientemente, pero representándolas, es decir filtrándolas a través de una legalidad salvaje, informal que parasitaba en ellos pero las subordinaba calladamente en la práctica, el famoso se obedece pero no se cumple” (Cerbino y Figueroa 2003, 103). Esta circunstancia marca el avance de la modernidad en la América indígena, por cuanto el tratamiento diferenciado de los colonizadores a los nativos pobladores, vistos como carentes de alma, salvajes asociados más a los animales que a humanos, les obligó a adoptar la estrategia de mestizaje cultural, negando su esencia y asimilando forzosamente una cultura foránea y de esta forma “aceptando” la diferencia.

Esa lucha de culturas divergentes, una por imponerse (la europea) y la otra por perpetuarse (indígena y africana), da lugar a lo que es hoy el individuo andino y el latinoamericano en general, una expresión amorfa de ancestros indígenas y africanos enmascarados de rasgos europeos, en el sentido estricto de la expresión cultural, como intento de reconstruir la identidad no reconocida por los colonizadores y por los propios, y que estuvo obligada a auto negarse como estrategia de supervivencia, a la luz de la imposición del poder.

En ese sentido, Echeverría (2011) propone la categoría de *ethos* barroco para explicar cómo los indígenas de la época sobreviven a la aniquilación de su ancestro cultural, como una resistencia a la racionalidad moderna capitalista. La categoría de *ethos* se explica como la conexión entre la modernidad capitalista y el contexto

andino; es decir, la forma como los indígenas de la época viven en y con el capitalismo, es la resistencia de la lógica del valor de cambio a partir del valor de uso, que más que darle un valor cualitativo a los objetos, “es un principio de construcción del mundo de la vida” (Echeverría 2011, 37). Se trata del entendimiento y comportamiento espontáneo de los individuos que colectivamente es aceptable y usual en la vida cotidiana, dentro de una coyuntura que supera la manifestación de resistencia directa, es la forma como se asume la vida en un contexto paralelo a una realidad y dinámica impuestas so pena de desaparecer sino es asimilada. Lo que plantea el *ethos* barroco es una expresión de la resistencia social y cultural del pueblo indígena sobreviviente al exterminio invasor de los colonizadores españoles.

Es preciso mencionar que el barroco es un movimiento cultural y artístico de origen europeo, caracterizado por una visión pesimista de la vida del hombre, como consecuencia de la decepción de los ideales humanistas del periodo del renacimiento. En este contexto, la religión se convierte en una esperanza a la que el hombre se aferra para encontrar el sentido de la vida en el debate entre la grandeza de los sueños y la miseria a la que se ve evocada la sociedad española.

Así, el barroco ligado al arte religioso, tiene como característica mezclar elementos de diferentes tendencias artísticas, cuyo resultado fueron piezas extravagantes y recargadas que dieron lugar a la expresión del simbolismo indígena, reconfigurándolo y apropiándolo sin reñir con la expresión europea. Gandler (2000) bien lo plantea de la siguiente manera: “los elementos no se “entienden” pero se “dejan vivir” mutuamente. No se reconocen en el sentido Hegeliano, pero tampoco se aniquilan o excluyen agresivamente. Se “dan el avión” mutuamente, pero con esto no cuestionan el derecho a existir del otro”. Así los mestizos del siglo XVII encontraron en el barroquismo la forma de escaparse de la realidad que los sometía, a través de la teatralización, la forma de sobrevivir a la devastación a la que habían sometido a los pueblos originarios del territorio americano. Fue de esta forma como se fortaleció la convivencia paralela entre el acato de las órdenes y la desobediencia emancipadora.

En estos términos, se puede proponer el *ethos* barroco como un desvío moderno que acerca el paso a la posmodernidad, en el sentido en que propone una nueva subjetividad cercana a la utopía, como un puente entre una y otra corriente de pensamiento (B. de Sousa 1994). El *ethos* barroco muestra una forma diferente de ver

la realidad a la que estaban sometidos los sobrevivientes indígenas, una realidad totalizante, teniendo en cuenta los aspectos sociales, políticos y religiosos impuestos por los colonizadores; sin embargo, sobre esa realidad surge una forma diferente de expresarse, utilizando las mismas condiciones impuestas.

Pero, ¿cómo el *ethos* barroco puede ser puente entre lo moderno y lo posmoderno? Pues bien, es moderno porque se denota en la exhibición, admiración y aceptación de la expresión artística en un contexto adverso y, por medio de esta manifestación, del indígena mismo; y es postmoderno porque se vivencia la aceptación de una forma distintiva de pensamiento al establecido por la sociedad dominante en el contexto histórico del siglo XVII, en sintonía con las ideas postmodernas acerca de la realidad múltiple y al mismo tiempo local y temporal, desafiando el centro como símbolo de poder y dominación, y dando lugar a los oprimidos. Además, es utopía porque se materializa la posibilidad de expresara través del arte los deseos del individuo sometido, en medio de la represión y la negación de una cultura ancestral por parte de los colonizadores europeos.

Dadas estas condiciones histórico-culturales de marcada desigualdad entre colonizadores e indígenas, con predominio de la racionalidad de inferioridad comparativa entre los dos grupos sociales, es necesario abanderar, en el contexto de la modernidad latinoamericana, la concepción de igualdad en medio de la diversidad, que dará como resultado la liberación tanto dela víctima como del verdugo, superando la racionalidad instrumental; en este orden de ideas, la comunicación se convierte en una condición necesaria para conocer y reconocer al otro y, por esta vía, caminar hacia el consenso.

Son muchas las opiniones que se han suscitado alrededor del desarrollo de la modernidad en América Latina, por las razones que se expusieron anteriormente de espacio, tiempo y de desarrollo del hombre europeo, donde inicialmente surgió la modernidad. Así, respecto a las características de la modernidad en Latinoamérica, autores como Brunner (1987) y Yúdice (1988) plantean una modernidad sui géneris o una modernidad inconclusa; Follari (1992, 147), por su parte, habla de una modernidad heterogénea con cumplimientos diferenciados de acuerdo con los diferentes sectores sociales o una modernidad coja en la medida en que “no ha cubierto del todo la ruptura entre modernidad, arte y ciencia que Habermas señala como la salida del sistema feudal”. Y Echeverría (2011), a su vez, expone una

modernidad barroca en la cultura andina, que él define como la capacidad que tienen los latinoamericanos de inventarse una vida dentro de la muerte.

En términos del análisis de la modernidad en América Latina, los estudios realizados desde el campo de la antropología y los estudios culturales y poscoloniales, han avanzado en investigar sus características particulares en la cultura latinoamericana. De acuerdo a ello, se plantea que en este territorio no se da una sola modernidad, sino modernidades alternativas, “las cuales al parecer, sin transgredir ciertos cánones modernos, pretenden visibilizar y posicionar variedades de la modernidad en el horizonte de la multiplicidad, donde éstas resultan siendo de alguna manera derivativas pero diferenciadas, hasta llegar a constituirse en una constelación más de la modernidad” (O. Quijano 2013, 74).

No existe en los países latinoamericanos en particular un canon de estricto cumplimiento de la modernidad dadas sus peculiaridades, por cuanto se encuentra enmarcada dentro de un contexto amplio de mutua y transversal influencia de las culturas. Una clara muestra del incumplimiento del ideario de la modernidad, es que Latinoamérica es una de las regiones más desiguales del mundo, no sólo al respeto de los derechos humanos, sino en la inclusión de la diferencia como un potencial y no como una debilidad que es necesario desaparecerla. Claro está que este estado de la modernidad tan discordante con el modelo original, tiene su razón en la bipolaridad que se mencionaba con anterioridad, esto es que una ideología inicial de liberación del hombre se convierte en el mayor ideario de dominación a los pobladores indígenas, y con ellos a las generaciones subsiguientes.

Por lo tanto, no hay modernidad incompleta o sui géneris, sino múltiples desarrollos de la modernidad, considerando que no existe una solución totalitaria, definitiva y abarcadora que dé la felicidad al hombre, como se ha planteado a la modernidad con la bandera de la libertad y por esa vía de la igualdad entre semejantes. Tal vez sea necesario que la sociedad desde sus rasgos particulares dé sentido al fatigoso pero motivador trabajo de alcanzar esa felicidad ajustada a su historia, cultura y rumbo.

### **3.2. Exploración a la responsabilidad social interna**

La responsabilidad social interna se enmarca dentro de la responsabilidad social empresarial, cuyos antecedentes históricos se remontan a Aristóteles y Zaratrusa, A.C, desde una perspectiva ética de la responsabilidad social de los individuos con su entorno, hasta el desarrollo de perspectivas estratégicas e instrumentales. Se trata pues de un tema muy difundido y polémico en el ámbito empresarial contemporáneo, por cuanto uno de los aspectos más desarrollados es el de la conveniencia o no de impulsar e implementar la RSE. Friedman (1962), uno de los principales detractores de la RSE, argumenta que la única responsabilidad social de las empresas es producir utilidad para sus accionistas; al respecto, Levitt (1958) estableció un antecedente de esta posición al proponer que el papel del gobierno no son los negocios, como el papel de las empresas no es el gobierno. Autores más actuales como Boltanski y Chiapello (2002) argumentan que las tecnologías de gestión actúan como justificaciones del capitalismo para poder alimentarlo; en este sentido, la RSE es solamente una excusa para seguir prolongando un modelo económico que no ha cumplido con las expectativas de una eficiente asignación de recursos y distribución de riqueza, y por tanto del mejoramiento de la calidad de vida de los individuos en forma más equitativa en el mundo.

En la posición contraria de impulsar la RSE, se encuentran autores como Bowen (1953), uno de los precursores de este tema, poniendo nombre y rostro a la RSE en los hombres de negocio y asignándoles la responsabilidad de tomar decisiones y establecer políticas en las organizaciones, encaminadas a los valores sociales.

Es preciso mencionar que la diferencia entre responsabilidad social corporativa y responsabilidad social empresarial, es que esta última alberga a todas las empresas, independiente del tamaño, y no solamente a las corporaciones, como se había planteado inicialmente con autores como Spense y Lozano (2000), Jenkins (2004), Besser y Miller (2004), entre otros, que tratan esta diferencia.

Los interrogantes acerca de cuáles deben ser las responsabilidades de las empresas con su entorno se han planteado principalmente en dos perspectivas: la de desarrollo sostenible, es decir las responsabilidades económicas, sociales y ambientales (Wempe y Kaptein 2002; Linnanen y Panapanaan 2002; Panwar, Rinne,

Hansen y Juslin 2006); y la de las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, planteadas por Carroll (1991).

De acuerdo con lo anterior, ¿qué es entonces la responsabilidad social empresarial? Algunas respuestas que se pueden encontrar son: una oportunidad de convertir un problema social en un beneficio económico (Druker 1984); una forma estratégica y proactiva de hacer negocios, (Hansen, Juslin y Panwar Rinne 2006); política y práctica de las implicaciones sociales de una corporación en beneficio de la sociedad, (Enderle y Tavis 1998); una obligación que debe ser adoptada por la empresa con el entorno (Jones 1980); grado en que las empresas asumen responsabilidades legales, éticas, económicas y discrecionales con su grupos de interés (Ferrell, Hult y Maignan 1999); un estado de conciencia de la empresa en la que se toman decisiones para hacer lo correcto dentro de un desarrollo sustentable, como lo plantea Abreu (2008).

Ahora bien, el tema de investigación que atañe este trabajo, y este capítulo en particular, es realizar una exploración del concepto de Responsabilidad Social Interna (RSI) propuesto en el ámbito administrativo, por lo que es necesario un recorrido por las principales escuelas administrativas, que han reconocido de alguna forma la importancia del talento humano en las organizaciones. La RSI, es entendida como el análisis o desarrollo de la responsabilidad social de la empresa con sus actores internos, especialmente con los trabajadores. Dentro de ese ámbito, la temática en términos individuales o grupales es la menos explorada, de acuerdo con el estudio que realizó Aguinis y Glavas (2012), por lo menos de forma comparativa con otros aspectos de la responsabilidad social empresarial.

En ese orden de ideas, el entronque entre la modernidad, la administración como ciencia social aplicada y lo que hoy se conoce como gestión de los grupos de interés—especialmente los internos— está íntimamente ligado al reconocimiento del individuo en el rol de trabajador y sus intereses en la empresa. La modernidad establece el marco de pensamiento de los individuos que conforman las organizaciones empresariales y la administración constituye el conocimiento que permite lograr los objetivos que son planteados en las empresas.

Aunque los orígenes de la administración se remontan al momento en el que el hombre primitivo tomó la decisión de asociarse con sus semejantes para alcanzar el objetivo de cazar su alimento y con ello satisfacer la necesidad de alimentarse, la

configuración de la administración como ciencia social aplicada se enmarca cronológicamente entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando autores como Adam Smith, Babbage y Taylor, entre otros, comienzan a aportar a la teoría administrativa desde inquietudes de eficiencia económica ligadas a la lógica capitalista, que se van desarrollando para proponer metodologías de cómo llegar al cumplimiento de objetivos empresariales.

Pioneros como Taylor (1970) comienzan a utilizar elementos del método científico como la observación, la experimentación y sistematización de experiencias, para ir dando forma a la ciencia administrativa a través de la retroalimentación del conocimiento, un planteamiento eminentemente moderno:

La ciencia social es una empresa del mundo moderno; sus raíces se encuentran en el intento, plenamente desarrollado desde el siglo XVI y que es parte inseparable de la construcción de nuestro mundo moderno, por desarrollar un conocimiento secular sistemático sobre la realidad que tenga algún tipo de validación empírica. Esto es lo que adoptó el nombre es *scientia*, que significaba simplemente conocimiento (Wallerstein 2007, 4)

El mismo Wallerstein (2007) menciona que entre 1500-1800, diversos estados se dirigían a empleados públicos, especializados para ayudar a crear política, bajo diferentes nombres, entre los que se menciona *kameralwissenschaften* o ciencias administrativas, que pasaron a ser cursos en universidades alemanas del siglo XVIII.

Pero la administración como ciencia nace en el contexto de la modernidad a partir de la necesidad que tiene el hombre de ser más eficiente a la hora de maximizar la rentabilidad para los empresarios, dando respuesta al enfrentamiento de diferentes variables coyunturales como la ineficiencia productiva al interior de la organización, la eficacia organizacional, los cambios en el entorno que rodea la empresa, la creciente competencia y la limitación de los recursos naturales, todo lo cual da lugar a los principios de las diferentes teorías administrativas. Como bien lo plantea Ibarra Colado (2003, 33), “la historia de la teoría de la organización es la historia del capitalismo”; así las cosas, es claro que la administración no da cuenta del estudio del hombre en la organización como protagonista, sino más bien como un componente al que hay que gestionar desde una u otra perspectiva, para cumplir con los objetivos de eficiencia económica de la organización empresarial.

Poniendo de manifiesto la intención con la que se han construido la teoría administrativa, el objetivo de esta parte de la investigación es identificar en

qué teorías del pensamiento administrativo se da el reconocimiento de los trabajadores y empresarios, como un grupo de individuos que tienen injerencia directa en la organización, y que como tal, es necesario caracterizarlos y gestionarlos de acuerdo a ese papel.

El recorrido por las principales teorías administrativas, darán cuenta de tal planteamiento:

### **3.2.1. Reconocimiento de los trabajadores en la teoría de la administración científica**

La administración científica es una de las escuelas más importantes en la administración en términos de la contundencia de los principios en el corto plazo y la perdurabilidad de los mismos en las organizaciones empresariales. La escuela está integrada por la teoría de la administración científica, propuesta por Frederick Taylor (1970), y la teoría de la administración clásica de Henry Fayol. Los principios de la teoría fayoliana no son objeto de análisis en este aparte, puesto que no hay una concepción directa al individuo en la eficiencia organizacional, el autor considera que las relaciones sociales en la empresa no se dan directamente sino a través de relaciones funcionales y jerárquicas, por lo que no se ocupó de estandarizar la tarea del hombre ni de identificar las motivaciones del individuo, por lo que “la empresa pasa a ser una estructura formal de relaciones funcionales, donde el carácter del hombre es secundario e instrumental” (Klinsberg 1995, 76). Desde esta perspectiva, no se identifica al individuo como objeto de gestión, ni de reconocimiento de intereses en la empresa.

El planteamiento realizado por Federick Taylor (1970) por su parte, corresponde básicamente a dos variables: su formación y racionalidad ingenieril y operativa de la fábrica, y la necesidad de dar respuesta a solucionar el problema de la ineficiencia de las organizaciones de la época, en la que la demanda de bienes y servicios superaba la oferta de las mismas. Los tres principios básicos que propone Taylor son:

- Separación entre la programación del trabajo y la ejecución del mismo, dividiendo el trabajo inicialmente en dos grandes grupos: los individuos que



toman decisiones y los que realizan la tarea, fomentando de esta forma la especialización de las tareas.

- La combinación de la especialización con el estudio del tiempo para la ejecución de las tareas.
- La motivación económica a la eficiencia del trabajador a través del salario a destajo, con la innovación de una doble tarifa por pieza, una cuando la producción por unidad de tiempo es inferior a la programada y otra cuando ocurre lo contrario.

La crítica al planteamiento de Taylor (1970) se centra en su planteamiento de asimilar el hombre a una máquina con rostro humano, cuyo único interés es económico, a través del cual se establecen los incentivos de motivación en la empresa. Los limitados conocimientos que poseía el autor en el campo sociológico y psicológico, le impidieron estructurar una teoría explicativa del papel del hombre en la empresa, por lo que su propuesta se instala en el campo pragmático, dando respuesta a la necesidad puntual de buscar la eficiencia en la empresa. Sin embargo, la intención de su planteamiento era más optimista en cuanto al impacto al trabajador y al empresario: “el objetivo de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de los empleados” (Taylor 1970, 23), el management científico tiene como base que los intereses de los empleados y de los empresarios no son excluyentes, por el contrario se complementan, ya que no se puede lograr el éxito empresarial en el largo plazo si el empleado no tiene las mismas repercusiones. Para Taylor (1970), la prosperidad no sólo involucraba la maximización de las ganancias económicas, sino también el mejor desempeño en el trabajo, que le permitiría al empleado seguir escalando en el desarrollo de actividades laborales más complejas.

El autor del management científico reconoce que el trabajador, a través de su esfuerzo decidido, es un responsable directo de alcanzar la máxima prosperidad posible en la empresa, y las razones por las que ese esfuerzo humano, no es siempre el más elevado en la producción, para contrarrestar esta situación, es necesario cambiar la idea del trabajador y de que el incremento en la producción va a afectar negativamente su profesión por los despidos que pueden haber en las empresas, así como la utilización de métodos de trabajo empírico e ineficiente con los que se desperdician los esfuerzos de los trabajadores, y a los que directamente atiende la

especialización y el estudio de tiempos y movimientos. Por último, el desconocimiento de los empresarios acerca del sistema de administración utilizado en las empresas de la época, no correspondía a los retos de eficiencia que se requerían, pues básicamente los planteamientos utilizados consistían en dejar en manos del trabajador la productividad de la empresa, para lo que Taylor propone (1970, 41): “cada trabajador debe ser instruido continuamente y recibir la ayuda cordial de los que están por encima de él, en lugar de verse unas veces empujado y coaccionado por sus jefes y otras dejado sin consejo a su propia iniciativa”; en esencia, lo que se plantea es una cooperación estrecha entre los dirigentes y los trabajadores, propiciando desde esta exposición, la gestión de los trabajadores en la empresa.

El pensamiento moderno en esta escuela administrativa se ve reflejado en la racionalidad controladora de los empresarios sobre el resultado de la voluntad de la labor de los trabajadores, a través de los planteamientos técnicos. Como consecuencia de su historia de limitaciones físicas y de sus habilidades matemáticas, para Taylor (1970) el trabajador no podía superarse así mismo sin ayuda de personas mejor estructuradas desde el punto de vista del conocimiento, por eso es necesario trazarles los objetivos laborales, darles los medios técnicos para lograrlo y además colocar un supervisor para que corrija sus desviaciones.

Lo que el trabajo en la fábrica significó para la vida de Taylor, en términos de inclusión social y de reconocimiento de resultados, quiso ser transferido a los trabajadores en sus principios administrativos, que a través de lecturas y de intereses unilaterales, fue tomando otra dimensión, ya no complementaria en términos de encontrar el éxito para empresarios y trabajadores, sino de forma unilateral para los empresarios, que abrió profundamente la brecha entre los intereses de los dos actores organizacionales internos.

### **3.2.2. Reconocimiento de los trabajadores en la teoría de relaciones humanas**

La teoría de relaciones humanas propuesta por Elton Mayo (1933) de marca un hito importante para la teoría administrativa, en la medida en que vincula directamente al hombre en la organización, hecho que Aktouf (2009, 217) resalta

sarcásticamente diciendo: “caricaturizando, podríamos decir que fue recién a mediados de los años 30 que nos dimos cuenta de que en la empresa había algo humano”. El planteamiento de esta teoría responde a dos hechos coyunturales que se suscitan entre la década de 1920 y 1930 principalmente: la reacción de los trabajadores a la implementación de los principios Tayloristas en las empresas, que asimilaban al trabajador a una maquina con rostro humano, y consecuentemente todas las acciones conexas en términos de relaciones humanas y sociales a tal comparación; este tratamiento, motivó la formación de asociaciones sindicales que pusieron en tela de juicio los principios administrativos vigentes. La otra variable clave, íntimamente relacionada con la reacción de los trabajadores, fue la incursión de la psicología y la sociología en la industria, que entraron a estudiar las relaciones empresario-trabajador.

Si bien la teoría de las relaciones humanas fija su objeto de estudio en el individuo y sus necesidades sociales y emocionales en la empresa, no se desmarca de la lógica moderna-capitalista en relación a que sus objetivos, una vez más, son los deservir de instrumento para aumentar la eficiencia productiva en las empresas, sólo que en esta oportunidad, como lo menciona Braverman (1980), no se ajusta el obrero al trabajo, como lo planteaba Taylor, sino las condiciones del trabajo al obrero, como una estrategia de disminuir la alta tasa de rotación de personal e incrementar la productividad individual.

El principio fundamental que propone la teoría de Mayo (1933), es el reconocimiento del trabajador como ser social. Aktouf (2009) plantea que lo esencial de los descubrimientos realizados en Hawthorne, es demostrar que el sólo hecho de evidenciar interés en los trabajadores, hace que ellos incrementen la productividad. Algunos de los factores relevantes que se destacaron de los experimentos fueron: el reconocimiento del grupo informal, la recompensa y castigo social, la motivación, la ineficiencia de la extrema especialización cuando el individuo pierde interés por la actividad que desarrolla y la importancia del liderazgo en el grupo social.

### **3.2.3. Reconocimiento de los trabajadores en la teoría de la toma de decisiones o escuela de los sistemas sociales**

El autor de esta teoría es Herbert Simon (2001), marca un hito importante en el desarrollo de la administración contemporánea, haciendo un análisis del proceso de toma de decisiones en las organizaciones, retomando la lógica racional planteada por Taylor y la reivindicación del individuo en la organización planteada por Mayo, lo cual lleva al hombre a la dimensión de las decisiones.

Para Simon (2001) el individuo está lejos de la concepción que tenía Taylor de un ser carente de iniciativa al que era necesario trazarle la ruta de lo que debía hacer en la organización, cómo debía hacerlo y en qué tiempo. Así, el hombre no es deliberadamente racional o irracional, sino que se encuentra en medio de esos dos extremos, la toma de decisiones depende de la exploración de las alternativas posibles a lo que le llamó racionalidad limitada. La racionalidad limitada de los empresarios, atribuida por la teoría clásica, tiene básicamente tres inconvenientes: no solo los empresarios son racionales, sino también los demás actores organizacionales como los clientes, los proveedores, los trabajadores, por lo que el marco de las decisiones son cambiantes e inexactas; la información acerca del futuro es escasa, por lo que las decisiones son imprecisas; la limitación de las capacidades que pueden tener los empresarios impiden ver de forma objetiva los problemas y por esa misma vía, la toma de decisiones perfecta.

El amplio bagaje intelectual del autor, que transitaba en aportes entre la economía, la gestión, la psicología, los sistemas y las matemáticas, desbordó los límites de disciplina administrativa y reconcilio en su teoría, de forma complementaria, los planteamientos de Taylor y Mayo que parecían diametralmente opuestos.

La propuesta de Simon es cercana al reconocimiento de los grupos de interés al interior de la organización, pues para él la organización existe por la voluntad conjunta de los empresarios, empleados y dirigentes. De acuerdo al análisis que hace Aktouf (2009) de H. Simon, para ser eficaz y satisfacer a los miembros de la organización, se deben implementar condiciones que movilicen la voluntad de cada quien para que el logro de objetivos empresariales resulte un proceso activo de parte de las personas. En este sentido, el autor en mención estudia la forma como se adoptan las decisiones, que tienen una implicación directa con las dinámicas sociales

que se dan al interior de la organización, relacionadas con los valores, la información, el conocimiento y las motivaciones de los individuos que la conforman.

En su teoría, Simon (2001, 120) plantea una premisa importante para la motivación de los individuos en la organización: “la mayoría de las decisiones de los seres humanos no están determinadas por el interés propio individual sino por su concepción de los intereses de los grupos, familias, organizaciones, etnias y estados-nación con los que se identifican y por los Organizaciones, etnias y estados que siente lealtad”. De esta forma, se puede reconocer en el autor una dimensión ampliada del individuo en sus diferentes facetas y además en relación con los grupos sociales a los que pertenece, dando un espacio a la diversidad de pensamiento del hombre en su rol de trabajador y con ello a la ruptura a la lógica de pensamiento moderno en las organizaciones, prevaleciente en la teoría administrativa hasta la época.

Como se puede demostrar, desde el punto de vista de la teoría administrativa, existen evidencias de la importancia que reviste el hombre en las organizaciones y la necesidad de gestionar el talento humano de una u otra forma. Sin embargo, es evidente, también, la violación a los derechos humanos y las condiciones laborales mínimas para el bienestar de los trabajadores en nombre de la eficiencia y rentabilidad económica en las empresas. En este contexto, organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo y la Organización de Naciones Unidas, han trabajado el tema de los derechos de los trabajadores y su importancia dentro de las organizaciones que de alguna manera contribuyen al fortalecimiento del concepto de gestión de los grupos de interés. Por otra parte, también existen aportes a partir de investigaciones puntuales sobre el tema de responsabilidad social interna como los que propone la Universidad de Antofagasta de Chile, la Universidad del Norte en Colombia, entre otros, los cuales se analizarán en el desarrollo del capítulo.

#### **3.2.4. El rol de los grupos de interés en las organizaciones**

El reconocimiento de los accionistas o creadores de la empresa, sus intereses y objetivos para seguir sosteniendo la empresa en el mercado, rara vez es puesto en discusión o es subestimada. En la lógica capitalista que rodea la sociedad en su

conjunto, la maximización de la utilidad no solamente es una condición necesaria para mantener la empresa en operación, sino también una premisa que es aceptada de forma generalizada, cuando se ve la organización como una entidad económica que produce bienes y servicios que satisfacen necesidades y que a cambio reciben una recompensa monetaria.

No obstante, esta visión de la empresa es una forma recortada de analizar un proyecto humano, que es posible gracias a éste ya sea como autor intelectual y material, esto es, creando tanto bienes y servicios como los procesos y la tecnología para que sea posible operar, además de ser autor conceptual, lo cual se refiere al hecho de pagar por algo que requiere en función de su concepción de necesidad.

Otro aspecto directamente involucrado con la actividad empresarial, tiene que ver con el medio natural que, antes que la intervención humana, es el que hace posible el desempeño de la empresa, pues provee los medios necesarios para el proceso productivo. Claro está que, como organismo inanimado carente de voluntad propia, la naturaleza ha sido subestimada en términos de las implicaciones para el hombre y por ende para la empresa misma. Sin embargo, el mismo hombre a través de asociaciones y de algunas normas de la divulgación y la comprobación de las implicaciones para la supervivencia del individuo, ha ido creando conciencia y comportamientos más coherentes con su importancia.

Desde el análisis de lo que necesita la empresa para operar, se pueden identificar otras personas o grupos de personas (en forma de organizaciones) que tienen unos intereses y unos objetivos relacionados con cualquier organización objeto de análisis, denominados grupos de interés, dichos intereses y objetivos pueden variar de acuerdo al papel que desempeñen de forma paralela, bien sea como empleado y consumidor o accionista y parte de la sociedad que lo rodea. Esto sin poner de lado la importancia de la empresa como agrupación de individuos que aprenden mutuamente en ese pequeño colectivo y a su vez reproducen ese aprendizaje en técnicas, valores y formas de ver el mundo en el medio con el que conviven paralelamente a su vida organizacional.

Los primeros rastros de la utilización del término grupos de interés se ubican en la década de los 60 y 70 a raíz de los cuestionamientos de la sociedad civil sobre el papel de la empresa en la sociedad, derivado de la sensibilidad social que ocasionó

el fin de la Segunda Guerra Mundial y de los cambios sociales, económicos y políticos que se empezaron a gestar en el mundo.

En 1963 el Instituto de Investigaciones de Stanford propone, *“those groups without whose support the organization would cease to exist.”*(Freeman y Reed 1983, 89). En la lista que mencionan están: los accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad. Autores como Igor Ansoff (1961) también menciona los grupos de interés, sosteniendo que la empresa debe equilibrar el conflicto con los diferentes actores de la misma, esto es, con los gerentes, trabajadores, accionistas, proveedores y vendedores.

Posteriormente Russell Ackoff (1970) propone que los problemas sociales pueden solucionarse en gran medida apoyando la interacción de los actores del sistema. Ackoff, en asocio con Dill en 1975, plantea que los actores externos de las organizaciones, considerados por mucho tiempo como inactivos, podrían tener una participación importante en la toma de decisiones de las empresas y que los gerentes podrían cumplir el rol de comunicadores entre las partes interesadas.

Asimismo, la escuela de negocios de Harvard y la escuela de Wharton, comienzan a proponer cómo hacer frente a los cambios que se gestan en el entorno de las empresas, involucrando los grupos de interés en la estrategia organizacional, y de esta forma presentar sugerencias; este planteamiento, permite tener un análisis amplio de las fuerzas o presiones que afectan a la empresa. El reconocimiento de diferentes grupos de interés involucrados en la empresa, obliga a poner nombres y rostros, seguido de la identificación real de los intereses, para promover su gestión desde la empresa.

La identificación de los grupos de interés de las empresas se pueden clasificar en dos clases: los grupos que tienen intereses y expectativas en las empresas, y estos son todos los que de forma directa o indirecta les afecta el avance o retroceso de la empresa en términos de desempeño, no solamente económico sino también social y ambiental. Por otro lado, se encuentran los grupos de interés que la empresa realmente gestiona, por el impacto que puede tener en la organización, en términos de buen nombre y reconocimiento social. Esta diferencia es fundamental en la conceptualización de los grupos de interés porque demarca los grupos de interés a los que la empresa le interesa gestionar, de acuerdo a su poder e importancia para la misma, y los grupos de interés en los que realmente la empresa afecta con su

actividad empresarial, independiente de su poder en el desempeño de la organización.

Generalmente los grupos de interés que la empresa gestiona, los escoge haciendo uso del criterio de eficiencia, tal como menciona Archie Carroll (1991, 43) “*Two vital criteria include the stakeholders' legitimacy and their power*”. En este sentido, Freeman y Reed (1983) plantean que de alguna manera se acogen estos criterios de legitimidad y poder, cuando establecen dos vertientes en el análisis de los grupos de interés: por un lado, un sentido amplio de las partes interesadas, que incluye cualquier grupo o individuo que afecta la consecución de los objetivos de la organización, y por otro, el sentido estricto de las partes interesadas, esto es, cualquier grupo o individuo del que la organización dependa para su supervivencia.

Por su parte, Senn (1999) realiza una diferenciación entre la intencionalidad y la prevención en la gestión de los grupos de interés. La intencionalidad se puede relacionar con los grupos a los que la empresa ha identificado y para los cuales ha pensado su impacto y, en esta misma forma, mide y socializa sus resultados, se podría decir que es lo que la empresa difunde y socializa, más aún si está circunscrita en programas de RSE. De otro lado Senn (1999) menciona los afectados, que dentro de la categoría de Freeman y Red, podrían asimilarse con los grupos de interés en el sentido amplio de las partes interesadas, en las que la empresa puede estar afectando, pero no tienen el suficiente poder para ser tenidos en cuenta como legítimos en la gestión de las organizaciones. En este sentido es muy pertinente y estratégico para los dirigentes organizacionales tener claridad respecto a estos dos grupos de interés, pues en la mayoría de los casos desde su lógica, constituyen un argumento válido para el accionar de la empresa.

Es entonces donde toma sentido la medida de los dirigentes organizacionales, de enfocar las acciones y programas de responsabilidad social empresarial hacia los clientes externos, pues de la decisión de compra depende la continuidad inmediata de la empresa en el mercado, “*the CSR-outcomes relationship is stronger when stakeholders have more power and legitimacy and in the presence of increased regulation*” (Aguinis y Glavas 2012, 941). Esta puede ser una conclusión lógica desde la perspectiva de la empresa como ente económico, pero desde la perspectiva ampliada y más real de la empresa en la sociedad, la identificación de los grupos de



interés más por poder que por legitimidad, se queda corta en la vulnerabilidad y afectación de las acciones de la empresa.

En esa dirección, Cortina (1997) identifica claramente los grupos de interés internos y externos de la empresa, considerando como internos a los accionistas y externos a clientes, proveedores, competidores, comunidad, Estado y sociedad en general. Dando lugar a la responsabilidad social interna, y teniendo en cuenta una u otra perspectiva, el talento humano constituye un grupo de interés del que no solamente depende la viabilidad de la empresa, sino que también se ve afectado de una u otra forma por las decisiones que se tomen en ella.

De acuerdo a las características que establece Carroll, los grupos de interés escogidos por la empresa se consideran legítimos porque están directamente relacionados, afectados por la actividad de la empresa y por su supervivencia en la empresa. El poder del talento humano de una organización es representativo en la medida en que de ella depende el éxito o fracaso de una organización, sin embargo existe un condicionante importante de ese poder, y es que como fuerza de trabajo en condiciones de mercado, el talento humano es removido, suprimido o desvinculado de las empresas, perdiendo su papel de actor interno si no se ajusta a ciertas condiciones de eficiencia, eficacia y de comportamiento esperado por la organización. Convirtiendo una paradoja, el más fuerte es el más débil, en términos comparativos con los accionistas; si bien existe una presunción de derecho en la sociedad de que todas las personas que laboran en una organización deben ser tratadas como seres humanos en igualdad de condiciones, la práctica demuestra una fuerte inclinación por los accionistas y sus respectivos intereses sobre los empleados, como grupo de interés. En este sentido, se considera relevante el tratamiento y la relación de la diferencia entre dirigentes y dirigidos para entender cómo opera la responsabilidad social interna.

Dadas estas condiciones, tienen asidero la socialización y la motivación al cumplimiento de los derechos humanos por parte de las empresas, y los diferentes programas de los organismos internacionales que defienden los derechos de los trabajadores.

### **3.2.5. Exploración del concepto de responsabilidad social interna, desde el ámbito de las organizaciones internacionales**

En el surgimiento del desarrollo de la responsabilidad social empresarial en términos de las organizaciones internacionales, se encuentra que la Organización de Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y de Desarrollo Económico (OCDE), han trazado directrices de forma directa o indirecta en la adopción y fortalecimiento de práctica de responsabilidad social empresarial y de responsabilidad social interna.

En este sentido, la declaración universal de los derechos del hombre, realizada el 10 de diciembre de 1948 por la Organización de Naciones Unidas, constituye la principal construcción y consenso de condiciones ideales del individuo, por la que todas las naciones y los pueblos deben esforzarse por cumplir, considerando que: “la libertad, la justicia, y la paz en el mundo, tiene por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana” (Organización de Naciones Unidas 1948).

La carta en mención, consta de treinta artículos que inician por declarar la libertad e igualdad en dignidad y derechos a todos los seres humanos. Los artículos 23, 24 y 25, son los que están directamente relacionados con el trabajo y su relación con la calidad de vida (Ver apéndice 1).

La declaración de los derechos humanos es integradora en la medida en que relaciona al individuo dentro de diferentes ámbitos como es la justicia, la vida familiar y privada, la movilidad en el mundo, la libertad de pensamiento, conciencia y culto, educación y trabajo.

En 1999 en el Foro Económico Mundial, se dio a conocer el Pacto Global como una iniciativa que busca, en palabras del secretario de las Naciones Unidas Kofi Annan, “dar una cara humana al mercado global”, lo cual consiste en articular el diálogo social entre empresas, la sociedad civil y los sindicatos, alrededor de los planteamientos de la ONU.

El Pacto Global propone diez principios básicos alrededor de cuatro temáticas principales, que son: derechos humanos, temas laborales, medio ambiente y anti-corrupción. En el ámbito laboral concretamente contempla: apoyar la libertad de asociación sindical y derecho a la asociación colectiva, eliminar el trabajo forzoso y

obligatorio, abolir el trabajo infantil y eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

De igual manera, dentro de dicho pacto se propone el programa región socialmente responsable, de lo cual dice:

Una región responsable definido por el pacto global es un territorio específico donde convergen las dinámicas de un sistema social particular, en el que los actores buscan desarrollar una alternativa de desarrollo desde sus propias capacidades y particularidades, de su vida económica, social, política y cultural (Azuero Rodríguez, García y Melo 2011)

Los objetivos que persigue el Pacto Global es lograr acuerdos en favor del desarrollo local, trabajar el concepto de responsabilidad social empresarial, articular las acciones de RSE con el pacto global de las Naciones Unidas. Particularmente en Colombia desde el 2008 se identificaron siete regiones socialmente responsables, estas son: Norte del Cauca; (donde se realizó el trabajo de campo de esta investigación), Guabillito-Cundinamarca, Atlántico, Santander, Norte de Santander, Altiplano Cundi boyacense y Boyacá.

Aunque la Organización Internacional del Trabajo, como organismo de la ONU, es fundada en 1919, antes de la declaración de los derechos humanos, se gesta para promover los asuntos relacionados con el trabajo, entendida esta como una actividad esencial, que tiene impacto en la calidad de vida del individuo.

A partir de 1998 se realiza la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales de trabajo, haciendo seguimiento y declaraciones en los países miembros en cuatro puntos: libertad de asociación y libertad sindical, promulgando el reconocimiento a los derechos de negociación colectiva, la eliminación de trabajo forzoso, la abolición del trabajo infantil, la eliminación de la discriminación en el empleo.

En cumplimiento con sus objetivos institucionales, la OIT ha planteado programas para promover condiciones de trabajo más dignas en procura de una mejor calidad de vida de los trabajadores; así se crea, en 1999, el programa de Trabajo Decente, como respuesta a la crisis de modelo económico, que plantea: “El trabajo decente es esencial para el bienestar de las personas. Además de generar un ingreso, el trabajo facilita el progreso social y económico, y fortalece a las personas, a sus familias y comunidades” (Organización Internacional del Trabajo 2012). De

igual forma involucra cuatro dimensiones: garantía de los derechos humanos de los trabajadores, en especial de los trabajadores menos favorecidos que necesitan representación; participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses; la promoción del empleo productivo y de calidad; generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible; ampliación de la protección social que involucra la inclusión social de hombres y mujeres para disfrutar de condiciones de trabajo seguras, con retribuciones adecuadas y el fortalecimiento del diálogo social, participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores sólidas para elevar la productividad e incrementar la cohesión social.

Una referencia relevante en el debate y la discusión de la RSE, la propicia la Unión Europea a través del Libro Verde, con el objetivo de fomentar y apropiarse del tema en las empresas. Los aportes de este documento como directriz a las organizaciones, son los siguientes:

- La RSE es una iniciativa voluntaria que supera las reglamentaciones y leyes laborales, ambientales, tributarias y demás que se establecen en los territorios y países donde operan las empresas.
- La RSE no es exclusiva de las grandes empresas y/o multinacionales, por lo que hace un llamado a las micro, pequeñas y medianas empresas de involucrarse en este tema, por cuanto son éstas empresas las que contribuyen de forma importante al empleo y la dinámica económica de las regiones.
- Las empresas pueden recibir retribuciones directas o indirectas de forma positiva, relacionadas con la respuesta que reciben de los empleados, consumidores, de las entidades de control de parte del Estado y de la sociedad en general, así como de los beneficios derivados del uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.

Desde su planteamiento, el Libro Verde se enfoca en estudiar la dimensión interna de la responsabilidad social, especificada en cuatro aspectos. El primero de ellos es la gestión de recursos humanos, estructurada a su vez en cuatro factores: el primero relacionado con condiciones laborales, dentro de lo que se recomienda tener en cuenta la vinculación de trabajadores cualificados a la organización y su permanencia en las empresas, considerando el equilibrio entre trabajo, familia y ocio, capacitación, igualdad de retribución y perspectivas profesionales para las mujeres,

participación en beneficios financieros y seguridad en el lugar de trabajo; el segundo factor tiene que ver con las prácticas responsables de contratación, como la participación de minorías étnicas y grupos tradicionalmente desfavorecidos; y un tercer factor es relacionado con el aprendizaje permanente del trabajador y una estrecha colaboración con las instituciones encargadas de la educación y formación de talento humano; en este aspecto se contempla la salud y seguridad en el lugar de trabajo que se extiende hasta la subcontratación de servicios en las empresas; aunque el cubrimiento de los aspectos de salud es cubierto por las empresas proveedoras, las acciones complementarias en salud y seguridad, que tienen como objeto la prevención y el aumento del nivel de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

Otro aspecto relacionado con este punto es la adaptación al cambio y las medidas que deberían tomar las empresas para hacer partícipes a los empleados en las decisiones de alto riesgo en las organizaciones, como la reestructuración de actividades económicas y, por tanto, en posibles despidos o reacomodación de los puestos de trabajo y demás implicaciones laborales.

Finalmente, el último aspecto tiene que ver con la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

Por otro lado, la Unión Europea presenta en el 2011 una estrategia renovada de responsabilidad social de las empresas, enmarcada en el objetivo Europa 2020, donde cataloga la RSE como estratégica en la medida en que puede contribuir al logro de objetivos enmarcados dentro de un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Además considera que a través de la RSE las empresas pueden generar confianza y servir de base para el desarrollo de modelos empresariales sostenibles y una economía social de mercado competitiva; adicionalmente se destaca la importancia que reviste la RSE para las empresas en términos de gestión de riesgos, ahorro de costes, relaciones con los clientes y gestión de los recursos humanos, entre otros.

Igualmente, en el informe de la Comisión Europea al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones, por una estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, se presenta una definición simplificada de la RSE: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” en las que se plantea dos estrategias básicas: maximizar la creación de valor compartido para sus accionistas y demás partes interesadas e

identificar, prevenir y atenuar las consecuencias adversas que se deriven de la actividad económica que ejerza la empresa. Lo que implica una planeación en el largo plazo de la RSE, y además un análisis detallado y constante de los impactos de la empresa en el medioambiente y sociedad que la rodea.

Así, la Comisión Europea presenta un balance positivo en la incorporación de prácticas de RSE, dentro de los que se cuenta el incremento de 270 empresas en el 2006 a 850 empresas en el 2011, que han publicado informes de sostenibilidad, pero de acuerdo a los criterios del Pacto Global, aún hay muchos pendientes, principalmente en la gestión interna de la RSE, pues se sigue encontrando empresas europeas que incumplen las normas laborales básicas y que vulneran los derechos humanos. En cuanto a políticas nacionales para promover la RSE, quince de los veintisiete Estados miembros tienen dichas políticas.

La concepción de la RSE que tiene la Comisión Europea es de naturaleza pluridimensional. En el ámbito interno, se tiene en cuenta: derechos humanos, prácticas de trabajo y de empleo en las que se tenga presente la formación, diversidad, igualdad de género e integración de personas con discapacidad, salud y bienestar de los trabajadores. En el ámbito medio ambiental, el uso eficiente de los recursos y la prevención de la contaminación, la lucha contra el fraude y la corrupción.

Finalmente, encontramos que la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo OCDE, en el 2004, difundió las líneas directrices OCDE para empresas multinacionales, que constituye un mecanismo para socializar la responsabilidad social corporativa en las que propone a las empresas incorporar en sus prácticas los lineamientos de los derechos humanos y laborales, preservación del medio ambiente, lucha contra la corrupción, divulgación de información y protección al consumidor. Adicional a ello presenta un mecanismo de resolución de conflictos enfocados hacia resolver las quejas de la sociedad en general que tienen su origen en las malas prácticas empresariales.

### **3.2.6. Otros estudios acerca de la responsabilidad social interna**

De acuerdo con el estudio de Carmona, Elgueta, Gaete y Valderrama, (2009, 40), la RSI considera cuatro dimensiones: primero, la gestión de la diversidad que

busca valorar el respeto a las creencias, cultura y convicciones religiosas de las personas que están en la organización, así como reforzar la participación de las minorías étnicas y de género; segundo, equilibrio entre la vida laboral y familiar, es decir, la asignación de horas de trabajo equilibradas, la existencia de beneficios sociales y extensivos a la familia, el nivel justo de ingresos provenientes de la actividad laboral, el cuidado con la salud, el respeto a la necesidad de dedicación a la familia, entre otras políticas; la tercera dimensión está orientada a la satisfacción en el puesto de trabajo por parte del trabajador, al monitoreo de la rotación laboral, al tratamiento del ausentismo y a una distribución funcional del trabajo en la estructura organizacional; y la cuarta dimensión se refiere a la participación del empleado en la organización a través de los círculos de calidad, su grado de autonomía en la toma de decisiones, la existencia del diálogo entre las partes y creación de espacios de participación.

De la misma manera, estas dimensiones podrían ser interpretadas de forma exclusivamente funcional e instrumental, de tal forma que sería evidente la “burocratización” de estas prácticas y el cumplimiento de requisitos cuantitativos limitados y limitantes de lo humano en la organización.

Neto yFróes (2001) proponen que los elementos constitutivos de la RSI deben contener programas de reclutamiento, selección, formación y mantenimiento de personal, así como programas de beneficio y atención a personas dependientes. Los autores explican que la dirección de la responsabilidad social interna está relacionada con la duración de la jornada de trabajo, la distribución de la carga de trabajo, la creación de nuevas formas de organización del trabajo, la disponibilidad de materiales y equipo para realizar la tarea, y el desarrollo de habilidades y capacidades. La gestión del medio ambiente también incluye acciones de mejora en el ambiente de trabajo, la relación entre colegas, las percepciones del clima, la cultura, el medio ambiente físico, la ergonomía, el manejo del estrés, la integración, relación y participación

### **3.2.7. Consideraciones del análisis teórico de la RSI**

En correspondencia con la revisión teórica-conceptual de lo que se entiende por RSI desde la perspectiva de las organizaciones internacionales, así como de otras

investigaciones, se puede rescatar en la literatura un reiterado tratamiento de los autores, tanto institucionales como individuales, en reforzar el cumplimiento de los derechos humanos, camuflados entre las condiciones laborales dignas para el trabajador, en el contexto organizacional contemporáneo.

De esta forma, se presenta una contradicción entre los derechos humanos que son de obligatorio cumplimiento para las organizaciones y las personas, cualquiera que sea su naturaleza o condición, y la RSI que se caracteriza por ser voluntaria en las organizaciones. Los grupos de interés identificados y las acciones de RSI que haya establecido la empresa, dependen de cómo se haya concebido el papel de las empresas en la sociedad, su compromiso con el medio que lo rodea e impacto en la comunidad. La responsabilidad social empresarial es un aliciente o impulso para el cumplimiento de las leyes de carácter obligatorio, y más aún de superar lo legalmente establecido, como lo expresa F. López (2004, 185) en las conclusiones de su tesis doctoral:

*Nesse contexto, o movimento da responsabilidade social aparece como decorrente da crítica que se faz à atuação dos empresários, empresas, Estado e da própria sociedade. O capitalismo, conjugado com (e alertado por) essa crítica, produz um discurso de justificação do atual estágio de acumulação, traduzido pelas ações sociais empresariais, pela regulamentação promovida pelo Estado, pelo movimento do voluntariado, da cidadania corporativa e das ONGs, dentre outros dispositivos, que instituem novas provas para os atores, como a exigência de cumprimento de requisitos sociais para a empresa ser bem vista pela sociedade*

Tal parece que se pretende asegurar el cumplimiento de unas normas obligatorias enmarcadas en los derechos humanos con una estrategia voluntaria de RSI en las empresas, esto explicaría por qué el constructo teórico de los que se entiende por RSI está ligado al cumplimiento de condiciones laborales.

La RSE es la oportunidad de la empresa para redimensionar los efectos que tienen sus operaciones y decisiones en el entorno en el que se desenvuelve, por lo que tendría que estar de precedente el equilibrio, el riesgo y la vulnerabilidad de los grupos de interés (presentes en los derechos humanos) por encima de la eficiencia, la rentabilidad y los objetivos en la organización, además se debe considerar que “las consecuencias negativas de las acciones no fueran obviadas o fueran consideradas simples daños colaterales de la decisión principal” (Iborra 2014, 91) de los empresarios, de lo contrario la identificación de grupos o personas diferentes a los



accionistas en la empresa, se convertirá en una estrategia de mercadeo, más que en una verdadera responsabilidad de la empresa.

Por otra parte, es posible que si se quiere dimensionar la responsabilidad social en las organizaciones, por encima de las obligaciones y al lado de las expectativas, se deba incorporar en estas el tema de la diferencia entre actores organizacionales internos, que es el propósito de esta tesis. La diferencia entre actores en una organización, está atravesada e incorporada en todas las acciones, palabras, gestos y decisiones que se toman en las empresas, y solamente si se visibiliza se podrá transformar, cambiar o afianzar si es lo que se quiere en las organizaciones, de allí la importancia de traerlo en la discusión y análisis en este trabajo de investigación.

La identificación de los grupos de interés en las empresas, permite identificar en el plano de los derechos y de las condiciones contextuales particulares en la empresa, para convertirlo en una identificación positiva en términos de actuación de la empresa.

Es bien conocido por los estudiosos de la ciencia administrativa el cumplimiento de forma prioritaria, tanto de las necesidades como de las expectativas de los dueños del capital o empresarios, que se pueden efectuar en las empresas de forma particular e individual; no obstante, vemos que no se cumplen de la misma forma las necesidades y expectativas de los trabajadores, que como ya se mencionó, están reducidas a las condiciones laborales en forma generalizada.

Los individuos, los actores o los grupos de interés, comparten necesidades comunes; es decir, tienen las mismas carencias idénticas, aunque en algunos casos pueden tener prioridades diferentes.

### **3.3. La diferencia: una construcción de elementos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales**

La concepción de diferencia que existe entre los actores organizacionales internos constituye solo uno de los casos de diferencia que se da en la sociedad contemporánea. Como se pudo analizar previamente, en el contexto de la modernidad latinoamericana, éste es un factor determinante a trabajar para liberar al individuo de sus cadenas, a la vez que se constituye en el mismo factor específico en

limitar el desarrollo de la modernidad y con ella una subjetividad, más inclusiva en la sociedad.

Haciendo un análisis retrospectivo de donde proviene la diferencia, se encuentra un momento espacio-temporal específico: la Colonización española en los territorios y pueblos nativos latinoamericanos, que no termina allí, sino que por el contrario se transforma y reconfigura a lo largo del tiempo en otros grupos sociales, con diversidad de argumentos, algunos alejados del color de la piel o el lugar donde proceden, pero siempre con la característica común de entender la diferencia como una debilidad, deficiencia o en estado de terminación, por lo que se convierte en un lastre para el desarrollo de una sociedad más humana.

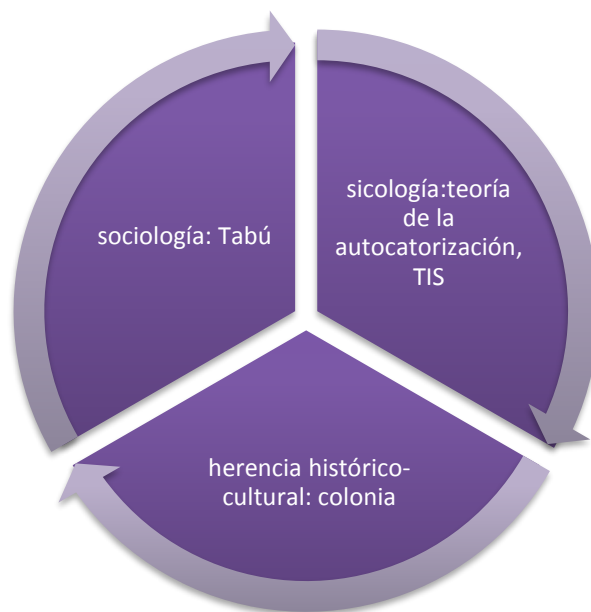
La idea de diferencia, claro está, no nace en el encuentro de los europeos con los indígenas latinoamericanos, pues esa concepción ya está predefinida en los individuos que arribaron a estas tierras. En ese orden de ideas, se encuentra el tabú como un elemento sociológico antiquísimo que propone el primer establecimiento de la diferencia entre los seres tabuados y los no tabuados, dando lugar a su vez a la psicología de la diferencia y por tanto a la expresión lingüística y simbólica de la diferencia.

En esta parte del capítulo se analizará cómo los elementos de orden histórico culturales, derivados de la colonización española a los pueblos indígenas; los sociológicos, como el tabú de los dirigentes organizacionales; los psicológicos como la teoría de la identidad social y de la auto categorización de los individuos en los grupos sociales; se combinan y complementan para dar lugar a la idea de diferencia, entre los actores organizacionales internos. Como se representa en el gráfico 2.

Este análisis en las organizaciones tiene como fin buscar dentro de sí mismas, aquellas prácticas que puedan impedir la libertad y el crecimiento de las personas. Y de esta forma analizar cómo las prácticas de responsabilidad social interna tienen o no cabida en las organizaciones.

Gráfico2

**Elementos propuestos en el estudio de la diferencia en los actores organizacionales internos**



Fuente: elaboración propia

**3.3.1. La diferencia desde lo sociológico**

Aunque los orígenes de la administración se remontan a la época primitiva, en el momento en que el hombre sintió la necesidad de agruparse para satisfacer una necesidad básica como la comida y con ello la consecución de su primer objetivo, la administración como tal se fue fortaleciendo y alimentando de los principios propuestos, derivados de las necesidades de cada época del hombre, de acuerdo con las características de cada una; por ejemplo, la administración de los grandes grupos en la época egipcia, para la construcción de las pirámides, y la administración del pueblo israelita en su travesía por el desierto en busca de la tierra prometida. El desarrollo y la aplicación de la administración, va tomando un carácter complejo y necesario en la sociedad, por cruzarse diferentes factores en la toma de decisiones.

Si bien los antecedentes de la administración dan cuenta inicialmente de una técnica que favorece al hombre en su supervivencia, su mayor aporte quizás es el

encuentro con el otro alrededor de un resultado que para dos o más individuos se considerarelevante y en ese sentido, la configuración del hombre como ser social, dentro de un contexto organizacional.

El inicio de la administración como ciencia, a finales del siglo XIX y principios del XX, marca un énfasis instrumental de medios y fines, principalmente por dos factores: el fortalecimiento de la revolución industrial y, con ella, la proliferación de empresas que diversificaron la oferta de bienes, enmarcado en un pensamiento liberal de la economía. Esto significa el cumplimiento de los dos elementos fundamentales del capitalismo: los costos deben ser menores que el precio del bien, y la necesidad de rotar las ventas y con ella la acumulación de capital. La lógica liberal se desprende de un pensamiento moderno, en el que el hombre es el protagonista de su vida y autor de su bienaventuranza.

El otro factor importante que marca la administración dentro de un énfasis meramente instrumental, tiene su razón de ser en la motivación que impulsaba a los principales autores de la escuela clásica de la teoría administrativa, Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes además del contexto de las organizaciones de su tiempo, tienen una formación como ingenieros, a partir de lo cual alimentaron su preocupación por la medición y por la eficiencia en el uso de los recursos, sin dimensionar al hombre en el contexto de la organización.

Aunque la reacción de la escuela de relaciones humanas, a la cabeza de Elton Mayo no tardó en reaccionar con sus principios humanistas, los resultados inmediatistas de los principios clásicos, prevalecieron en el desarrollo de las teorías administrativas subsiguientes, principalmente por los resultados obtenidos en la eficiencia de las organizaciones, sesgando de forma anticipada la relación del hombre con el trabajo productivo.

En el contexto de la administración como ciencia social aplicada, y como tal de estudiar la relación del hombre con otros semejantes en el ámbito de las organizaciones, el llamado de la corriente del humanismo administrativo por “humanizar” la administración, parecería una doble contradicción en el contexto de la modernidad, toda vez que, como se analizó, esta corriente filosófica busca la liberación del hombre a través de la razón. Sin embargo, en los albores de las primeras décadas del siglo XXI, este llamado de liberar al hombre de las cadenas que lo atan, está más vigente que nunca. Es en las empresas donde se reproduce y se da

fuerza a la esclavitud del hombre en función del dinero, en el ciclo de trabajar para vivir y vivir para trabajar. Siendo la empresa u organización con ánimo de lucro, la entidad que reproduce y cataliza el modelo económico.

La diferencia en el tratamiento de los actores internos organizacionales, supera el hecho de ser el poseedor del capital o el vendedor de la mano de obra, esta forma diferenciada en una relación de inferioridad y superioridad en el tratamiento de capitalistas y trabajadores o jefes y trabajadores, es sólo una razón por la cual el hombre sustenta su comportamiento.

Así las cosas, el hombre cuando hace parte de una organización ya tiene preconcebidos ciertos comportamientos, que los agudiza y complejiza de acuerdo a las circunstancias, en este orden de ideas es necesario rastrear el origen de la diferencia.

La otra contradicción que se encuentra en el objetivo de la corriente humanista, es la de llamar a la humanización de un proyecto humano, pues la organización ¿no es acaso un grupo de individuos, alrededor de un objetivo común? La respuesta a la pregunta quizás se pueda encontrar en la identificación que hace H. Arendt (1996) de la naturaleza humana y condición humana. La autora explica que el hombre es un ser condicionado por la interacción entre los de su misma especie y por la objetividad del mundo, es decir el contacto relacional de unos con otros, con fines instrumentales o sustanciales desde su integralidad como individuos, lo cual argumenta su condición. Así las actividades y capacidades del individuo corresponden a la condición humana y esto constituye una dimensión disímil de su naturaleza humana, “cualquier cosa que toca o entra en contacto con la vida humana, asume de inmediato el carácter de condición de la existencia humana” (Arendt 1996, 23). Tal vez esto explique cómo en un mundo de seres humanos se forman diferencias que en la práctica disminuyan a unos y exalten a otros de manera abrupta, aunque existan recursos formales de orden legal-normativo que defiendan la igualdad entre los seres humanos y propendan por el tratamiento del individuo desde su naturaleza humana, más que por su condición, dado que esta última puede ser coyuntural, mientras que su naturaleza es perenne. De esta forma no se pueden desconocer elementos de orden cultural histórico como la colonización, o elementos sociológicos como el tabú que refuerza el comportamiento diferenciado entre capitalistas-trabajadores y/o jefes-operarios en las organizaciones.

La condición humana de la que habla Arendt (1996), se puede evidenciar en las organizaciones cuando se establecen roles, de esta manera el individuo simplifica su naturaleza humana, para que tome forma su condición, esto es, el ser humano enmarcado dentro de unas reglas, interpretando un papel que está predefinido por los grupos sociales, por la historia y por la cultura, es un actor enmarcado en un contexto junto con otros actores y con unos recursos disponibles o restrictivos, dentro de lo que se espera un comportamiento en función de la priorización de unos objetivos. El hombre en las diferentes situaciones u organizaciones en las que se ve inmerso, asume diferentes roles: maestro, estudiante, directivo, entre otros, que de alguna manera facilitan y canalizan el comportamiento y los resultados que se espera de ellos; un claro ejemplo se puede analizar en el rol que asume el hombre en la guerra, “es preferible dirigirse a los combatientes como guerreros antes que como seres humanos, pues en los guerreros, respetan códigos de honor y los seres humanos-en calidad de tales-carecen de los mismos” (Ignatieff 1998, 15), de esta forma cuando el individuo asume un rol, se convierte en un ser humano recortado en su esencia.

M. Ignatieff (2004), en su recorrido por los países de medio oriente y África que sufren conflictos étnicos, plantea importantes aportes acerca de la diferencia, derivados de su contacto con los guerreros de una y otra parte. De tal manera, da a conocer que en principio a los ojos de cualquier persona ajena al conflicto, las partes en guerra no son susceptibles de diferencia alguna; no obstante, entre sus relatos se aprecia la respuesta de un soldado serbio respecto a los croatas, a quien se le había preguntado: ¿por qué se creen tan distintos? El soldado serbio argumenta desprevenidamente que no tienen nada en común, posteriormente plantea que los croatas se creen mejores y finalmente admite que todos “somos los mismos”. Al fin y al cabo el rol del soldado es atacar y, en el mejor de los casos, defender un ideal.

Seguramente la última respuesta del soldado proviene de su análisis desde la naturaleza humana que comparten; lo que los diferencia, entonces, no es su esencia, sino su relación de acercamiento con unos y de distanciamiento con otros, un rasgo cultural o ideológico que, en este caso particular, se trata del nacionalismo que define su identidad, no desde lo que es, sino desde lo que no es, tomando fuerza la unidad de los contrarios en el contexto particular de la guerra étnica de medio oriente, por tanto, ¿qué es un Serbio? El que no es croata.

En el plano del establecimiento de las diferencias, es necesario identificar por lo menos dos grupos: Yo y los que son semejantes a mí, y el Otro o los Otros, del cual se quiere agrandar la distancia, por cuanto existe “la tensión entre el “nosotros” y el “ellos”, la diferencia que marca la frontera entre los unos y los otros, la identidad que deriva de esa diferencia y la amenaza que para los unos y los otros representan dicha diferencia” (Cruz Kronfly 2003, 163).

Freud (1917) en el *Tabú de la Virginidad*, propone que las pequeñas diferencias son las que producen sentimientos de hostilidad, algo así como un continuo entre estos dos elementos de una misma recta, una analogía que liga los dos conceptos. De tal manera se evidencia diferencia en el otro y en consecuencia hay hostilidad entre las partes, es el narcisismo de las pequeñas diferencias el que agranda la distancia entre unos y otros. Freud (1917) identifica la hostilidad entre hombres y mujeres, como el miedo de los guerreros a que las féminas los contagien de su debilidad y feminidad antes de la batalla; en este escenario del miedo traducido en hostilidad, se puede enmarcar la diferencia entre capitalistas y empleados, como una suerte de contagio por parte de los empleados de la que pueden ser presos los dueños del capital, y en este marco toma sentido la disputa por la diferenciación entre unos y otros.

Sin embargo, otros autores detectan la causa de la hostilidad en la lucha del hombre por su individualidad. P. Sloterdijk y A. Finkielkraut (2008), afirman en ese sentido: “usted no sólo descubrió al Otro como otro puro que lo desvela; usted descubrió al Otro como enemigo. Si no me equivoco, es un intruso en su universo intelectual, nadie lo había previsto y todo su pensamiento resulta impregnado por la conmoción que provoca esta aparición” (Finkielkraut y Sloterdijk 2008, 131)

Retomando la idea de rastrear la concepción de diferencia que lleva predefinido el individuo a la organización, es necesario, desde la perspectiva sociológica, vincular al tabú como una concepción “que abarca todos los acontecimientos y casi todos los actos de la vida, constituyendo factores sugestivos, de primer orden, que ejercen una influencia perdurable y crean un estado de ánimo especial” (Castiglioni 1972, 101).

En palabras de W. Wundt (1906), precursor de la psicología experimental, el tabú es considerado como el más antiguo de los códigos no escritos de la humanidad, anterior a todos los dioses y las religiones. De esta forma Wundt (1906) da sentido a

las palabras de Aktouf (2003, 70), cuando expresa: “la angustia existencial a la que el hombre siempre ha tratado de encontrar solución y lo ha hecho, de la manera más apropiada a su naturaleza de ser imaginador: mágico-místico, metafísico o fantasmático”. El autor analiza los textos de Shakespeare en los que claramente se nota una doble connotación del rey Enrique V o Ricardo II, donde se cruzan y se confunden lo humano y lo divino, tratando de encontrar en la literatura los argumentos para explicar los diferentes calificativos de divinidades que los empleados informalmente dan a los dirigentes de las organizaciones, asociándolos con veleidades, faraones o dioses, incluso de personas que se creen descendientes de extraterrestre o con poderes sobre-naturales.

La palabra tabú está identificada como una palabra polinesia que encierra dos significados opuestos: “la de lo sagrado o consagrado y la de lo inquietante, peligroso, prohibido o impuro. [...] el concepto de tabú entraña, pues, una idea de reserva y, en efecto, el tabú se manifiesta esencialmente en prohibiciones y restricciones” (Freud 1982, 29). Timothy Jay (2000), en su artículo “*The utility and ubiquity of taboo words*”, menciona: “*the taboo is a "ban or inhibition resulting from social custom or aversion"*”(The American Heritage Dictionary of the English Language, 2000).

Desde el ámbito latinoamericano, Castiglioni (1972, 101) afirma: “El tabú consiste en un infinito número de limitaciones y prohibiciones, que pueden multiplicarse ilimitadamente, sin explicación o justificación”. Esta perspectiva entiende que no existe comunidad de individuos en toda la historia de la humanidad en la que no se encuentre rastros de tabú, en forma de reglas para lo prohibido o lo protegido. En concordancia, las empresas, como una forma de organización, no se escapan de esta circunstancia, aun estando enmarcadas en el contexto de la modernidad. Acercando la concepción del tabú en el ámbito organizacional, se podría afirmar que es el conjunto de preconcepciones que demarcan y limitan las relaciones entre los actores organizacionales internos, y que dan lugar al origen de la diferencia entre unos y otros; como preconcepciones, se suponen heredadas por otros individuos con los que hay algún tipo de identificación social. De esta forma, el tabú permite hilar/conectar y transmitir la dimensión del individuo, con el funcionamiento de los grupos y coherentemente con las regulaciones sociales.



Frazer (2003) clasifica el tabú en actos, personas, objetos y palabras tabuadas, este elemento marca significativamente la diferencia entre una persona tabuada y otra no tabuada, dado que esta última no es objeto de prevención alguna por parte del grupo social que la rodea, dando lugar a la diferencia entre unos y otros individuos. En estos términos, el concepto de tabú puede explicar que el origen de la diferencia entre capitalistas y empleados o dirigentes y dirigidos, va más allá de la concepción económica, porque lo que realmente importa no es la diferencia, sino lo que esta representa frente a otros, la forma como se expresa en relación con los demás individuos. Como lo menciona Jay (2009), la interiorización del tabú es individual, en el caso concreto de la palabra tabú, se aprende a utilizar en los contextos sociales en correspondencia con las personas que estén cerca y las situaciones que se presenten, de hecho el autor expone que los niños que empiezan a hablar no tienen conciencia acerca de las palabras tabú, ésta se adquiere a través de las prácticas del habla. Este planteamiento da razón de la creación del tabú, pues las personas no nacen tabuadas, el contexto específico y las relaciones jerárquicas entre individuos le dan la forma.

*At the institutional level, taboos on certain forms of speech arise from authorities that have the power to restrict speech and can act as arbiters of harmful speech - good examples are courts of law, religious leaders, educators, and mass media managers. Authorities who define taboo speech exercise their power to do so by policing and punishing those who violate prohibition (Jay 2009, 153)*

Así lo constató Ignatieff (1998) en su investigación en medio oriente, en el contexto de las guerras étnicas: “ninguna diferencia importa demasiado hasta que se convierte en privilegio, en el fundamento que justifica la opresión. El poder es el vector que agranda lo pequeño” (Ignatieff 1998, 53); es decir, el tratamiento diferenciado entre unos y otros actores internos, se da en el espacio social.

La palabra tabú en el contexto del desarrollo de la modernidad ha sido minada por la razón, por ser asociada con la época primitiva del hombre, y con ella, la explicación de la relación del hombre con su semejante y con la naturaleza, a través de la existencia de seres supraterrrestres que premiaban y castigaban al hombre, según sus acciones. Posteriormente, ligado a concepciones religiosas y morales, el tabú, como lo manifiesta Freud (1982), trasciende de su autoridad, tomando vida propia, argumentado, sostenido y reproducido por elementos socio-culturales históricos, psicológicos y antropológicos, que dan lugar a las preconcepciones en las

organizaciones. En relación con los actores organizacionales internos, estos elementos, constituyen un lenguaje abstracto, traducido en forma de símbolos, palabras, actos, señales y otros tantos, que son aprendidos en la cotidianidad del espacio organizacional y que traspasan el contacto físico, al acercarse con algo relacionado con la persona objeto de tabú.

Al igual que el tabú de las cosas, en las personas, dicha preconcepción que demarca y limita las relaciones entre unos y otros, generalmente se entiende por relaciones de poder; en el caso de las organizaciones, se trata del poder del dueño del capital o dirigente sobre el que vende su mano de obra como mercancía en el contexto del capitalismo, o sobre el dirigido. Pero el tabú va más allá de virtudes, poderes o encarnaciones de deidades ejercidas por las personas, pues son las mismas personas las que emana cierto aura que es expresado en forma de símbolos a su alrededor, formando un lenguaje común para las partes involucradas, en este caso para los actores organizacionales internos, superando la posición económica y el poder de decisión que puedan representar los capitalistas o dirigentes.

Wundt (1906), asimismo, plantea que el tabú se deriva del miedo y de la objetivación del miedo hacia el poder mágico o demoníaco que reside en una persona u objeto tabú; sin embargo, a medida que la humanidad analiza y experimenta el resultado de sus acciones y creencias, va derrocando ciertos fundamentos y afianza nuevos a través de la razón. Es así como ya no es posible, en el contexto de las organizaciones contemporáneas, esa clase de aseveraciones, claro, tampoco han desaparecido, solo se han transformado en un contexto moderno como prohibiciones heredadas por costumbre, que van tomando forma de imperativos en las organizaciones, hasta constituirse como una formación social.

Freud (1982) también clasifica el tabú en natural o directo y en el tabú transmitido o indirecto. El tejido de signos y símbolos en forma de comunicación, que es ejercida por los dirigentes y entendida por los dirigidos, se podría constituir como un tabú directo, encaminado hacia la protección de los capitalistas, dada la masiva demanda de los trabajadores, por lo que parecería un tabú o una regla racional, lo que se podría considerar como una abstención en el contacto de un individuo con otro, que no se configura como un ceremonial: “La noción de tabú dice Wundt, comprende todos los usos en los que se manifiesta el temor inspirado por

determinados objetos relacionados con las representaciones del culto y por los actos relacionados con ellos alcanzados” (Freud 1982).

El tabú como una regla de prohibición, trae implícitamente consigo el deseo de transgredir la regla por parte del individuo, implica una negación por un lado, pero por el otro, tiene de alguna forma implícita un impulso a la transgresión, el tabú reglamenta el temor y el deseo en un espacio concreto, de lo contrario no tendría sentido prohibir algo que nadie quiere hacer:

El súbdito evita el contacto con el rey por la intensa tentación que le supondría, en cambio los altos dignatarios no son susceptibles de inspirarle tanta envidia, pues le es dado esperar igualarse algún día a ellos, y por tanto, puede tratarles sin temor alguno a la tentación. La envidia que el ministro pueda abrigar, por su parte, con respecto al rey, queda mitigada por la conciencia de su propio poder personal. De este modo, las pequeñas diferencias de la fuerza que impele a la tentación son menos de temer que las grandes (Freud 1982, 49)

Freud concretamente habla de sentimientos de tentación y envidia, pues el súbdito espera algún día igualarse a los altos mandatarios y por otro lado tiene la tentación de agredirlo y en esos términos reemplazarlo, además existe la envidia de los símbolos que representa, no para sí mismo, sino para los demás.

La construcción de la representación del capitalista y del empleado en la organización, se deriva básicamente de la persona en sí misma objeto de tabú y, a su vez, de la referencia a otro individuo para decir, a la “inscripción” en un grupo social determinado, razón por la cual se estudiará la teoría de la autocategorización, como elemento conceptual necesario para entender el comportamiento de los actores organizacionales circunscritos a grupos diferentes y complementarios en la organización.

La concepción de diferencia entre unos y otros individuos, y por ende entre unos y otros grupos sociales (capitalistas-empleados) en las organizaciones, tiene antecedentes sociológicos, pues lo que pasa en las organizaciones es una representación de las relaciones del hombre con su otro igual, en cualquier ámbito; que toman un giro especial en las empresas, acentuadas por variables e intereses de índole económico en forma particular.

### **3.3.2. La autocategorización y la teoría de la identidad, desde el espectro psicológico**

La administración como ciencia social aplicada requiere de los componentes de estudio de otras ciencias sociales; de forma determinante la psicología, como la ciencia que estudia la forma de pensar y el comportamiento humano, tiene injerencia en la organización, constituyéndose ésta como una reunión de individuos enfocados hacia el cumplimiento de unos objetivos preestablecidos.

En este orden de ideas, la psicología social se configura como la especialidad que explica la interacción del individuo con unas características propias en un contexto social, por lo que se constituye como uno de los elementos más importantes para explicar el comportamiento de los grupos, presentes en cualquier organización. Autores como Tajfel (1957), Brewer (1979) y Turner (1985), aportan de forma significativa a la Teoría de la Identidad Social (TIS), que plantea cómo la gente se identifica con un grupo social en particular y alinea su proceder en función de la pertenencia a dicho grupo, dando lugar a la identificación del endogrupo y el exogrupo, este último hace referencia al grupo de individuos que representan otra forma de pensar y por tanto de actuar.

*that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the values and emotional significance attached to that membership" Tajel (1978). On the basis of this definition, it is assumed that three components may contribute to one's social identity: a cognitive component (a cognitive awareness of one's membership in a social group—self-categorisation), an evaluative component (a positive or negative value connotation attached to this group membership—group self-esteem), and an emotional component (a sense of emotional involvement with the group—effective commitment) (Ellemers, Kortekass y Ouwerker 1999, 381)*

De la TIS se deriva la teoría de la auto categorización, estudiada por autores como Hogg (1992), Wilder (2001), Deschamp y Devos (1996), y entendida como *"that social identity is, above all, a theory of the structure and function of the self-concept"* (Brewer y Weber 1994). Estas teorías en particular explican la concepción de diferencia de los grupos internos organizacionales, a partir de la identificación o distancia de un individuo frente a otro u otros en el contexto organizacional, y a partir de allí la adopción de ciertas normas implícitas y explícitas de comportamiento que forman un grupo cohesionado y hacen visible la barrera entre accionistas y empleados.

La actitud positiva hacia los miembros del propio grupo producida de esta forma es denominada *atracción social*, y define un modo de atracción en el cual los sujetos no son apreciados en tanto que individuos únicos, sino en tanto que encarnaciones del prototipo grupal, existiendo una mayor atracción en la medida en que son percibidos como más prototípicos (Bárbara, López Martínez y San José 2008)

Hogg (1992) plantea la diferencia entre la identidad personal y la identidad grupal, la primera se refiere a relaciones interpersonales independientes de los procesos grupales, mientras que la identidad grupal está vinculada a factores como identificación del colectivo o a la discriminación intergrupales; estas identidades distintivas se dan sobre la base de la auto-evaluación de las capacidades propias en relación con otras personas, dando lugar a los estereotipos, considerados como distorsiones cognitivas al servicio del prejuicio social, que se forman a partir de las percepciones de las personas de un grupo social al que pertenecen. La afinidad a un grupo determinado se da entonces por la atracción social, que se acerca más al prototipo.

En el polo opuesto de la afinidad se encuentra el estigma, relacionado directamente por Goffman (1963) como un proceso de devaluación de la identidad social del individuo; es decir, se considera que los atributos de una persona o de un grupo social en su conjunto, no poseen los atributos socialmente aceptados en forma general o por un grupo de individuos en particular. También se presentan trabajos que aportan al desarrollo de esta teoría, Jones (1984) por ejemplo, plantea el estigma como una característica o norma en forma de marca que desacredita a la persona portadora de esa marca.

Por su parte, Elliott, Ziegler y otros (1982), plantean el estigma como una desviación cognitiva de los individuos que juzgan a otros como ilegítimos en el marco de la interacción social y que por tanto son excluidos o ignorados. Como se puede apreciar en las tres posiciones anteriores, no hay desde un punto u otra referencia de la concepción de estigma como un aspecto positivo. Sin embargo, autores como Kurzban (2001) trabajan la concepción del estigma, basado en la teoría de la selección natural planteada por Darwin, en la que lo especifica como un conjunto de sistemas psicológicos diseñados por la selección natural para resolver problemas específicos relacionados con la sociabilidad, y de esta forma evitar los cambios sociales, no solamente desde una perspectiva personal, sino también grupal, esto es, evitando el contacto con los grupos contrarios que son propensos a engendrar

cambios ideológicos en el endogrupo: *“Through the process of stigmatization, certain individuals are systematically excluded from particular sorts of social interactions because they possess a particular characteristic or are a member of a particular group”* (Kurzban y Laery 2001, 193). La estigmatización está directamente relacionada, entonces, con la identidad social y con la autoestima del que estigmatiza, porque sugiere colocar a un grupo social por encima de otro, exaltándose y poniéndose de modelo, en una posición psicológica superior.

La TIS argumenta una autoestima positiva en los individuos, a partir del consenso, la aceptación y la ratificación de las creencias del endogrupo, alargando el vector de la diferencia con el exo grupo, pero además estableciendo “rangos” de superioridad y por tanto de inferioridad en la relación bigrupal, lo que Freud denominó como el narcisismo de la diferencia menor, la identificación del “nosotros” y “ellos”. Esta autoestima positiva se nutre de lo que consideran los integrantes del endogrupo el reconocimiento o aliento implícito o explícito de posiciones y decisiones “correctas” que lo enaltecen como individuos sociales; por ejemplo, los seguidores de dos partidos políticos de ideologías opuestas, se alientan entre los integrantes del mismo partido, se reconocen entre ellos las acciones positivas, pero critican y en muchos casos satanizan posiciones contrarias, exaltando las consecuencias negativas de dicha posición, creando de esta forma, no solo un abismo de diferencia entre unos y otros, sino posiciones de superioridad y por tanto de inferioridad, entre los dos grupos que se comparan.

Estas comparaciones entre los grupos dan lugar a clasificaciones, que según Tajfel (1981), pueden considerarse como comparaciones seguras y están relacionadas con que la estructura de status del grupo interno y del grupo externo que son objeto de comparación, se considere como legítima por parte del grupo y además tenga el carácter de estable. Por el contrario, las comparaciones inseguras no poseen una estructura legítima y además son inestables, en el caso de los actores internos organizacionales, se podría reconocer comparaciones seguras entre los capitalistas y los empleados, dado que tienen la característica de estructuras legítimas y estables, en la medida que las mismas normas y leyes laborales les otorgan nombre y características propias a unos y a otros.

Además Tajfel (1981) establece dos clases de estrategias que permiten de alguna forma la transmutación social entre los miembros de los grupos: la primera se

denomina movilidad social, y hace referencia a la posibilidad que tiene el individuo de reconsiderar su grupo de pertenencia, bajo el supuesto de que las barreras de entrada al nuevo grupo son accesibles, esta estrategia puede servir en dirección capitalista-empleado, es decir, el tomador de decisiones en la organización literalmente se pone en los zapatos del empleado, en términos psicológicos para dirigir la organización con él y no a pesar de él, restableciendo su naturaleza humana en el contexto organizacional. En el escenario común de las organizaciones, entre unos y otros integrantes de los grupos al encontrar tan endebles las barreras de entrada en dirección capitalista-empleado, agrandan más las distancias a través de los símbolos, respondiendo a la situación de amenaza.

La otra estrategia que propone el autor en mención, es la de cambio social, útil en la movilidad intergrupala de los miembros, en las cuales los grupos tienen una alta resistencia en las barreras de entrada a sus filas; esta estrategia aplica para los empleados en relación con los capitalistas, puesto que la barrera de entrada al segundo grupo, necesariamente supone la tenencia del capital, aunque, claro está, el autor hace una mención directa a la psicología de los miembros de los grupos, no a factores materiales como el capital, sin embargo existe una relación directa entre la tenencia de lo material con los procesos mentales.

### **3.3.3. La diferencia desde la perspectiva histórica-cultural**

Si bien la concepción de diferencia se crea en el hombre primitivo a través de los hombres tabuados y no tabuados, el proceso de Colonización de los españoles al territorio americano indígena, marca una pauta definitoria en estas sociedades. Como se discutió en los inicios de este capítulo, acerca del proyecto de modernidad diferenciado entre Europa y América Latina, el choque entre las dos culturas tuvo su origen en la forma de pensar de unos y otros. El pensamiento moderno de los españoles dio la pauta para instrumentalizar a los pobladores indígenas bajo la pretensión de extender el dominio de la Corona española a los nuevos territorios descubiertos, fortaleciendo la identidad europea-española, en el territorio y desconociendo la mezcla de las razas en los mestizos. La instrumentalización solamente es la consecuencia de la idea de defender la masa uniforme que promueve la modernidad. Pero es precisamente la instauración del concepto de diferencia entre

nativos y nuevos pobladores, la que permite salvaguardar el concepto de identidad, en este caso nativo-colonizador.

Entendiendo lo anterior, este proceso de colonización contempla dos frentes para preservar la identidad Europea-española: por un lado la instauración de la diferencia, ratificando al otro como un individuo de menor categoría porque no se parece, no se comporta, pero fundamentalmente porque no piensa como la masa identitaria considerada de mejor categoría; y por otro lado y de forma complementaria, el de convertir a ese diferente como uno más del que se quiere que sea, para lo cual se debe reescribir su cultura, proceso al que Bolívar Echeverría (2010, 60) llama blanquitud:

La nacionalidad moderna, cualquiera que sea, incluso la de estados de población no blancas del noroeste europeo se trata de un hecho que hizo que la apariencia blanca de esas poblaciones se asimilaran a esa visibilidad indispensable de la santidad capitalista del ser humano moderno, que se confundiría con ella. La productividad del trabajo como síntoma de la santidad moderna y como manifestación del destino profundo de la afirmación nacional pasó a incluir, como acompañante indispensable, a la blancura racial cultural de las masas trabajadoras

En el caso concreto del departamento del Cauca, espacio en el que se realizó el trabajo experimental de esta investigación, vemos cómo su capital Popayán, que otrora correspondía al centro político y social más importante de la Gran Colombia, es reconocida hoy por su denominación como la ciudad blanca de Colombia gracias fundamentalmente a su particular arquitectura colonial, caracterizada por sus paredes blancas, pero además es una ciudad donde los rastros de la identificación por apellidos prevalece (Castrillón, Chaux, Simmonds, entre otros). Esto pese a que el Cauca alberga el 10% de la población indígena del territorio nacional, por lo que es posible afirmar que su ciudad principal guarda arraigadas costumbres de discriminación étnica, tanto hacia las comunidades indígenas como hacia la población afrodescendiente de la costa pacífica, separada del centro regional por la selva que la antecede desde las montañas y con la cual no hay comunicación por vía terrestre.

Encontramos, entonces, que la idea de blanquitud en la sociedad capitalista moderna, traída a la América indígena por los conquistadores, proviene del protestantismo ascético que propone Weber (2006) en *la ética protestante y el espíritu del capitalismo*, donde identifica la esencia del calvinismo, esto es el



llamado de Dios que “exige a los suyos no ‘buenas obras’ sino una ‘vida santa’ es decir una santificación por las obras elevadas a sistema” (Weber 2006, 32). De esta manera Weber concluye que es el modo de vida que se espera de los seguidores de este grupo religioso, lo que propicia la acumulación de riqueza.

Pero más que la causa de la acumulación de la riqueza, lo relevante es la normalización de las prohibiciones, pues éstas dan origen a una forma de comportarse en la sociedad. Weber (2006) identifica tres características del proceder de los calvinistas: el prohibir el disfrute de los instintos, la prohibición de la divinización de las criaturas que constituye la base de la tendencia a la uniformización del estilo de vida, la concepción de que el hombre es simplemente un administrador de los bienes y por lo tanto no puede disponer de ellos. Son estas tres características las que promueven un comportamiento uniforme de la sociedad, tal como se refleja en los Españoles conquistadores, quienes buscan a su vez influenciara los pobladores indígenas americanos, identificados como diferentes bajo la concepción de menor condición, por presentar comportamientos contrarios a los idearios de la masa moderna capitalista, en aspectos como la idolatría a diferentes dioses que representaban los fenómenos naturales, la concepción del trabajo y de los frutos proporcionados al individuo, así como el disfrute y la celebración de los eventos representativos de la vida indígena en comunidad.

De esta forma la blanquitud que se promueve no es tanto étnica como de comportamiento de los individuos:

Se trata de un hecho que hizo que la apariencia blanca de esas poblaciones se asimilaran a esa visibilidad indispensable de la santidad capitalista del ser humano moderno, que se confundiría con ella. La productividad del trabajo como síntoma de la santidad moderna y como manifestación del destino profundo de la afirmación nacional pasó a incluir, como acompañante indispensable, a la blancura racial cultural de las masas trabajadoras (B. Echeverría 2010, 60)

En este sentido, la identidad racial de español o europeo e indígena, toma fuerza para denotar no solamente las diferencias físicas, sino los comportamientos de unos y otros, que a su vez estructuran las relaciones sociales de poder y de asignación de labores, lo cual no se ha interrumpido sino que por el contrario perdura hasta nuestro tiempo; de hechas comunidades indígenas y afrodescendientes en Latinoamérica siguen siendo los grupos étnicos que tienen las más deficientes condiciones de vida.

La concepción de blanquitud, por lo tanto, responde a los dos frentes de negación del individuo: por un lado la falta de reconocimiento del otro como un mundo no explorado pero que sin embargo es válido, que en el contexto de la conquista no se toma en cuenta, pues no se reconoce la naturaleza humana en los pobladores indígenas, de allí la noción de instrumento, como bien lo expresa A. Quijano (2000, 207)

El vasto genocidio de los indios en las primeras décadas de la colonización no fue causado principalmente por la violencia de la conquista, ni por las enfermedades que los conquistadores portaban, sino porque tales indios fueron usados como mano de obra desechable, forzados a trabajar hasta morir

Por otro lado, está la necesidad de hacer del otro un lienzo en blanco sobre el cual reescribir una forma de pensar y comportarse, que sea parecida a la que se quiere imponer, dando lugar a los orígenes de una concepción eurocéntrica del saber y del ser. Aun así, es preciso decir que dichas formas impuestas fueron de cierta forma adoptadas y resignificadas por los indígenas del siglo XVII y XVIII, como una manera de sobrevivir a la devastación de su ser, lo que B. Echeverría (1988) denomina el *ethos* barroco.

Con todo, vemos que una de las tantas consecuencias de la concepción de diferencia entre conquistados y conquistadores, dio origen también a la desigualdad en cuanto a las condiciones laborales entre unos y otros, pues los europeos estaban destinados a ocupar altos cargos jerárquicos, cercanos a la realeza, mientras los indígenas estaban asignados a trabajos forzados, desde su primera concepción de esclavos y posteriormente como servidumbre libre, pero además no pagados por considerarse inferiores:

La clasificación *racial* de la población y la temprana asociación de las nuevas identidades raciales de los colonizados con las formas de control no pagado, no asalariado, del trabajo, desarrolló entre los europeos o blancos la específica percepción de que el trabajo pagado era privilegio de los *blancos*. La inferioridad racial de los colonizados implicaba que no eran dignos del pago de salario. Estaban naturalmente obligados a trabajar en beneficio de sus amos (A. Quijano 2000, 207)

De forma particular, este precedente tiene una fuerte influencia en las relaciones laborales contemporáneas, como lo plantean Calderón, Hopenhayn y Ottone (1993, 46): “la negación no se interrumpe: se transmuta...el estigma no se interrumpe ni con las revoluciones de independencia, ni con las empresas

modernizadoras, ni con el estado de derecho”. En este orden de ideas, la forma como se comportan los actores organizacionales internos, de sumisión y de autoridad, tienen sus orígenes en este aspecto histórico-cultural, aunque claro está, existen artefactos como los derechos humanos y demás que de alguna manera han mitigado ese comportamiento, hoy en día ya no se habla de muerte por exceso de trabajo, pero aún es común en el medio laboral agresiones físicas, acosos psicológico o sexual, discriminación por sexo o por formación laboral.

#### **4. Reconocimiento del contexto espacial y demográfico**

Para empezar, reiteramos aquí la concepción básica de las organizaciones como la confluencia de individuos alrededor de un objetivo, donde las características de cada individuo toman fuerza, ya que en conjunto forman la cultura organizacional, constituyendo a manera de símil, la personalidad de la organización. En este sentido, toma importancia el contexto espacial y demográfico que atraviesan a los individuos agrupados en las organizaciones objeto de estudio, pues de allí se deriva su racionalidad y comportamiento expresado en las organizaciones.

Cuando la persona llega a la organización no parte de cero, no funciona como un vaso vacío al cual hay que llenar para que sirva de instrumento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; por el contrario, trae consigo un proceso de formación y unas creencias propias, fruto de lo aprendido en su entorno socio-cultural, pero también de su proceso de formación intelectual que no solo es producto de la academia, sino también de su interpretación y posición frente al mundo (Díaz Ortiz 2013, 128)

En consonancia con lo que expresa Díaz Ortiz (2013), en este capítulo se analizará el territorio contexto de las organizaciones en las que se realizó el trabajo de campo, en dos partes: demografía y condiciones socioeconómicas del Norte del Departamento del Cauca, haciendo un énfasis especial en la microrregión dos y la tradición cultural de los afrodescendientes en la región. Estos dos elementos son de vital importancia para comprender el análisis posterior de las personas que pertenecen a las organizaciones.

Es preciso mencionar que esta región presenta unas características históricas, culturales, étnicas, y geográficas particulares, que contrastan con las lógicas modernas capitalistas de los empresarios. Dicha lógica, llega a la región de la mano del cultivo de la caña de azúcar que trajo consigo el surgimiento de los trapiches paneleros y posteriormente de los ingenios azucareros a comienzos del siglo XX, y que hoy constituyen un emporio económico representativo en el sur del Valle del Cauca y Norte del Cauca. El cultivo tomó mayor fuerza hacia 1964 tras el bloqueo económico a Cuba, que suspendió las importaciones de azúcar por parte de los Estados Unidos, y estimuló la producción en esta parte del territorio colombiano, y en otros países como Perú.

La etapa de industrialización de la región a finales de la década del 90, constituye un hito relevante en la ocupación laboral de sus habitantes, quienes se enmarcan en las organizaciones empresariales manufactureras y en las que confluyen individuos de diversas latitudes del país con diferenciados antecedentes laborales y culturales, por lo cual se evidencian contrastes de lógicas dispares. A raíz de la sanción de la Ley 218 de 1995, que ofrecía incentivos tributarios para la creación de nuevas empresas en los territorios definidos por la misma ley, se crea el conglomerado industrial de la región, convirtiendo el trabajo industrial manufacturero en una alternativa laboral para los pobladores de la región.

#### **4.1. Demografía y condiciones socio-económicas de la microrregión dos de la región Norte del departamento del Cauca**

La investigación de campo se realiza en Colombia, en el departamento del Cauca, un territorio con una población de 1.268.937 habitantes, según el último censo realizado por el Departamento Nacional de Estadística -DANE- en el 2005.

De acuerdo al plan Departamental de Desarrollo 2012-2015, *Cauca todas las oportunidades*, el departamento del Cauca es una región de altos contrastes étnicos, pues la población indígena alcanza el 20,5% y las personas que se identifican como afrocolombianas corresponden a un 21,1%, mientras que los mestizos alcanzan el 49% del total de la población. La diversidad étnica, junto al abandono del Estado, no solo dan origen a una mezcla de ricas expresiones culturales, sino también a una serie de problemas sociales y políticos asociados a las disputas por los derechos de la tierra de parte de indígenas y afrodescendientes, siembra de cultivos ilícitos, surgimiento de grupos al margen de la ley tanto de izquierda como de derecha, delincuencia común y pandillismo.

La división político-administrativo del Cauca comprende cuarenta y dos municipios y siete subregiones, entre los que se cuenta: Bota caucana, centro, macizo, norte, oriente, pacífico y sur.

En la subregión norte, se ubican las dos organizaciones que son objeto de estudio. Esta subregión comprende trece municipios clasificados por la Asociación de Municipios del Norte del Cauca-AMUNORCA- en cuatro micro-regiones, obedeciendo a características comunes de etnicidad, geografía y clima.

Geográficamente, la subregión comprende desde la cordillera hasta el valle, con actividades socio-económicas en las que se identifican principalmente el cultivo de la caña de azúcar, la explotación minera y la producción de otros productos agroindustriales como la yuca y la piña, el café y productos de subsistencia como plátano, cacao, maíz y papa.

Las micro-regiones identificadas por AMUNORCA son:

- Micro-región 1: Santander de Quilichao, Suárez y Buenos Aires
- Micro-región 2: Caloto, Villa Rica, Puerto Tejada y Guachené
- Micro-región 3: Padilla, Corinto y Miranda
- Micro-región 4: Caldono, Jambaló y Toribío

La microrregión dos es donde se encuentran ubicadas las empresas en las que se realizó el estudio de campo. Según cifras del DANE (2005), la población de la micro-región dos está constituida por 97.232 habitantes, que corresponde al 7,7 % de la población del departamento del Cauca. (Gráfico 3 y 4).

El municipio de Caloto es el más extenso en territorio de la microrregión dos, tiene 397 km<sup>2</sup>, fue fundado por Sebastián de Belalcázar en 1543; su territorio es habitado por indígenas paéces y pijáos. En el censo del DANE 2005, el 23,2% de la población se identificó como indígena y el 52,2% como raizal o afrodescendiente. El porcentaje calculado de Necesidades Básicas Insatisfechas-NBI- para este municipio es de 48,94% para el 2005, que de acuerdo con indicadores como: vivienda en estado físico crítico, alto hacinamiento de personas por vivienda y servicios públicos domiciliarios insuficientes, buscan determinar si las necesidades básicas de la población están cubiertas. Las cifras del nivel de educación de acuerdo al DANE (2005) para este municipio, demuestran que el 55,3% de la población tiene sólo estudios primarios, el 39,3% secundario y el 14,8% estudios superiores.

Guachené, por su parte, es el municipio más joven del departamento del Cauca, se creó el 19 de diciembre de 2006, anteriormente era un corregimiento de Caloto. El municipio de Guachené dista a 89 k.m de Popayán, capital del departamento, y a 30 k.m de Cali, capital del Valle del Cauca. El nombre del municipio proviene del cacique Guachené de la tribu de los paéces, que habitaron

esta zona del departamento hasta la llegada de los españoles; se conoce que la primera incursión de esclavos negros en esta región fue a mediados del siglo XVI, como estrategia para reemplazar la mano de obra indígena, diezmada por las condiciones a las que fueron sometidos por los conquistadores.

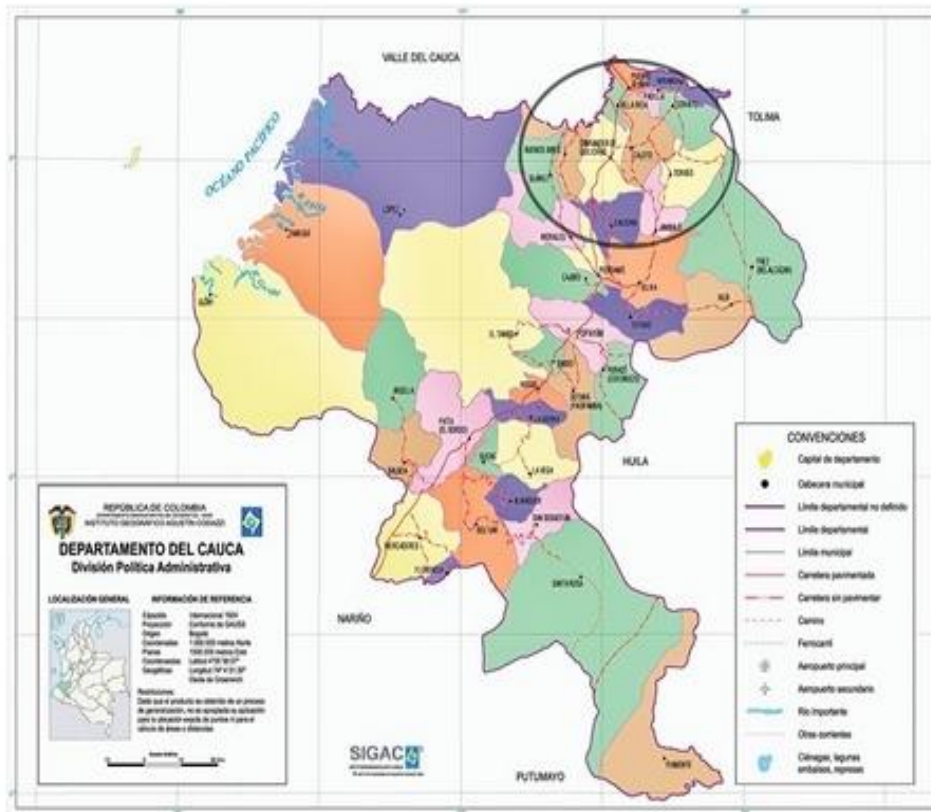
Gráfico3

División política administrativa de Colombia



## Gráfico 4 División política administrativa del departamento

Mapa 1. El departamento del Cauca y el Norte del Cauca



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

De acuerdo al último censo del 2005, el municipio cuenta con una población de 19.564 habitantes. El plan de desarrollo, *El salto afro 2012-2015*, menciona que este municipio tiene el 99% de población afrodescendiente, uno de los criterios más firmes con las que se solicitó la independencia de Caloto. La actividad económica del municipio gira entorno a la agroindustria, puntualmente de la caña de azúcar, que ocupa alrededor de 8.000 hectáreas sembradas, seguido de la actividad industrial, ya que en sus terrenos se encuentran ubicados dos parques industriales, que se convirtieron en zona franca una vez expirada la ley Páez.

El municipio de Villa Rica está constituido por dos antiguas haciendas esclavistas, la Bolsa y Quintero, propiedad de Francisco Arboleda. Los pobladores afro se quedan es esa región tras la crisis del sistema esclavista, a mediados del siglo XIX, cuando se da lugar al surgimiento de las nuevas relaciones laborales conocidas como terrazgueros, en la que los antes esclavos se convierten en personas libres para cultivar y cosechar, pero sin derecho sobre la propiedad de la tierra. “En este periodo



se consolidan estructuras sociales basadas en la diferenciación racial pilar fundamental de la dominación que los terratenientes construyeron durante el periodo colonial” (Mina Ballesteros 2012-2015).

Actualmente, este municipio cuenta con un 95% de la población afrodescendiente, dentro del cual el 85% pertenece a los niveles I y II del Sistema de Selección de Beneficios para Programas Sociales, de acuerdo con el informe del SISBEN 2010, además el porcentaje de NBI es del 30,66 de acuerdo al censo del DANE en 2005.

Los niveles más bajos del SISBEN se caracterizan por tener bajos niveles de ingreso y de educación, altos niveles de hacinamiento en las viviendas, precariedad en las condiciones de infraestructura en servicios públicos, entre otras variables sociales. El informe del SISBEN 2010 también identifica que el 60% de las viviendas urbanas y rurales carecen de la infraestructura adecuada para el hábitat humano. En educación Villa Rica presenta los índices más bajos, el 64,3% de la población tiene estudios primarios, el 39,6% secundarios y el 5% estudios superiores.

De otro lado, el municipio de Puerto Tejada, desde su creación en 1912, se distingue por su economía campesina afro, alrededor del cacao y la caña panelera, pues de acuerdo con Mina (1975, 34), “casi siempre los negros libres procuraban vivir tan lejos de los blancos como fuera posible, cultivando plátano, arroz, tabaco y extrayendo un poco de oro. Preferían trabajar para ellos mismos por cuenta propia, no como peones o jornaleros para los ricos.” La condición de campesinos fue transformándose a partir de la década de los años treinta, cuando hay un cambio en la propiedad de la tierra, y consecuentemente una concentración de las mismas en los grandes terratenientes, motivados por la alta demanda de la producción de azúcar en la región. Hoy en día vemos que en este municipio el porcentaje de NBI es de 18,05%, la población con estudios primarios 52,1%, medios 47,4% y superiores 10,7%.

La Empresa Gráficos S.A está situada en Villa Rica, concretamente en el parque industrial Parque Sur, y La Fundación en el casco urbano del municipio de Puerto Tejada. Los dos municipios distan a 8 k.m de distancia, lo que los lleva a tener características geográficas, sociales, económicas y culturales comunes. La microrregión dos comprende el radio de acción de la Fundación y la región de donde

proviene los trabajadores de la zona, empleados en Gráficos s.a. Desde el punto de vista económico, en los municipios en mención, tradicionalmente ha prevalecido el cultivo de caña de azúcar y donde se encuentran los ingenios más representativos de Colombia, como el ingenio la Cabaña y Cauca, este último uno de los más grandes de Latinoamérica.

Esta región sufrió una transformación en cuanto a la actividad económica, consecuencia de la sanción de la Ley 218 de 1995 o Ley Páez, que surge como una estrategia para reactivar económica y socialmente a los municipios de los departamentos del Cauca y del Huila, que fueron afectados por la avalancha del río Páez y que ocasionó una emergencia social en la región.

La mencionada ley motivó a los empresarios a radicar las empresas en esta región, otorgándoles privilegios en cuanto a excepción de impuestos, facilidades de importación de bienes de capital, entre otras prebendas. A la fecha, aunque los beneficios de la ley ya expiraron, el conglomerado industrial del Norte del Cauca se convirtió en zona franca conservando una parte de los beneficios originales y convirtiéndose en una de las apuestas productivas del departamento del Cauca.

En su afán de legitimar su estada en la región, muchas de las empresas han emprendido acciones de responsabilidad social de forma aislada, pocas de las empresas que se alojan en los parques industriales, y tienen un programa definido o una fundación, como es el caso de Pavco o de Cartón con la Fundación. En la zona también hay presencia de organizaciones no gubernamentales, como la Fundación Panamericana para el Desarrollo y Pacto Global de las Naciones Unidas.

De acuerdo con Rojas y Vanegas (2012), lo que caracteriza esta clase de iniciativas es el asistencialismo y la “proyectitis”, las empresas invierten en proyectos sociales que deberían ser parte de las acciones del Estado como fortalecimiento de servicios públicos, infraestructura vial, salud y educación para el trabajo, básicamente con dos objetivos: lograr el acogimiento social para realizar su actividad económica en el territorio y crear condiciones sociales y de infraestructura propicias para el desempeño eficiente de bienes y servicios.

#### **4.2. Antecedentes culturales de la comunidad afrodescendiente en el Norte del departamento del Cauca**

Se conoce que la primera incursión de población afrodescendiente en la región Norte del departamento del Cauca se da en 1546, comprada como esclava en Cartagena de indias, debido a la estrategia de reemplazar a los indígenas que se encontraban al borde del exterminio por los tratos inhumanos a los que habían sido sometidos como mano de obra por parte de los colonizadores. La provincia del Cauca era muy rica en oro, sin embargo faltaba fuerza de trabajo para extraerlo, por lo que los afrodescendientes fueron dedicados a trabajos forzados en las minas, la agricultura y la servidumbre. El Norte del Cauca hacía parte de la provincia de Popayán, integrada por tres cantones: Popayán, Caloto, y Almaguer.

En la categorización de esclavos, los afrodescendientes no poseían ningún derecho, vivían en las haciendas de sus amos, con no mayor recompensa por su trabajo que el techo, la comida, la ropa y el adoctrinamiento a la iglesia católica. Desde las primeras épocas de la ocupación de los afrodescendientes en la región, se trató de controlar sus expresiones culturales ancestrales, ricas en fiestas y celebraciones alrededor del baile, como lo expresa Castellanos (1980) cuando plantea que el general Mosquera, uno de los grandes terratenientes caucanos, ordenaba a los mayordomos de sus haciendas no dar permiso a bailar a los negros sino cuando hubiera un motivo especial, además nunca lo podrían hacer en la casa de la hacienda por considerar que esta actividad contradecía la moralidad y el respeto del amo. En ese sentido, Bastride (1969) resalta la importancia del baile en los afrodescendientes cuando manifiesta que los amos se dieron cuenta que si no les daban el espacio para bailar y celebrar las fiestas tradicionales, éstos morían rápidamente o disminuían su rendimiento, debido a la significancia y relación que para estos individuos tenía la festividad con la espiritualidad y la religiosidad.

Esta mezcla de factores, como la negación a la educación escolarizada, incidió significativamente en el desarrollo de artes expresivas y la oralidad como medio de conservación de las costumbres ancestrales africanas. Así, la mezcla de elementos de la religiosidad africana con la iglesia católica, sumados a la opresión a la que fueron sometidos por siglos en calidad de esclavos, coexisten en los rasgos culturales de las poblaciones afrodescendientes contemporáneas. “Referentes identitarios como el de ‘comunidades negras’ y/o las ‘comunidades

afrocolombianas', suponen la existencia de poblaciones caracterizadas por su homogeneidad, alrededor de rasgos como el territorio, las prácticas culturales tradicionales, la defensa de la biodiversidad, formas de organización y un pasado común africano y de esclavización" (A. Rojas 2004, 161).

La población afrodescendiente del Norte del Cauca no es diferente a esta caracterización cultural, donde "La música, el canto, la danza, integrados en un complejo festivo de intensa participación colectiva, es uno de los rasgos vitales de las poblaciones de ascendencia africana." (Hoffman, Mosquera y Pardo 2002, 17) De hecho, el plan de desarrollo del municipio de Villa Rica 2012, identifica diez y siete celebraciones autóctonas durante el año, dentro de las que se cuenta: la fiesta de San Roque, fiesta de la Virgen del Carmen, adoraciones al Niño Dios, Encuentro de danzas folklóricas en la vereda La Primavera, Encuentro afrocolombiano en la zona urbana, Festival folklórico y reinado nacional del currulao, Encuentro de fugas norte caucanas y Bundes de angelito.

De acuerdo con Albán (2007), la racionalidad de los afros tiene que ver con tres tiempos fundamentales en estas comunidades culturalmente diferenciadas: el tiempo de la producción, que es el tiempo rutinario de las labores cotidianas; el tiempo del ocio, que es el tiempo de la alegría y la felicidad y que tiene que ver con la festividad, fundamental para ellos puesto que constituye el tiempo de distensión de la vida cotidiana; y por último el tiempo de la espiritualidad.

Dentro de los tiempos festivos se destacan las festividades religiosas que están en tiempos espirituales, pues en coherencia con el eclecticismo cultural de las comunidades afros, no necesariamente se encuentran marcadas por una institucionalidad de una iglesia en particular, sino por las creencias que constituye la espiritualidad de la gente. En estos tiempos de festividades se presentan otras lógicas de la manera como se asume el trabajo y la fiesta, también en estos espacios de celebración de las fiestas patronales se evidencian tensiones entre la iglesia y la comunidad, precisamente porque no hay una separación de lo que en términos técnicos se ha considerado lo sacro y lo profano, por tanto son celebraciones donde hay una combinación entre lo popular, considerado como mundano, y lo religioso o lo sacro.

Estas comunidades van organizando el tiempo de la vida diaria como los tiempos anuales, diferenciando una lógica distinta a la del sistema productivo

permanente, porque los tiempos festivos rompen con la vida cotidiana, es allí donde se produce la distención que se considera necesaria. Así, las comunidades afro de origen campesino desarrollan una relación directa entre el tiempo que transcurre en un día, vinculado a factores como el entorno y la temperatura del día. En las comunidades asentadas en tierra cálida, como el caso del Norte del Cauca, las personas inician su jornada laboral muy temprano, entre las cinco de la mañana y la una o dos de la tarde. Las actividades que realizan los individuos en la tarde son variadas, una buena parte de ella es dedicada a actividades lúdicas, como jugar cartas, dominó o simplemente dialogar con los amigos y vecinos, esta distribución del tiempo se distancia del impuesto por el sistema productivo estandarizado por la economía industrial, y en gran parte este manejo diferenciado del tiempo y del espacio es el que ha contribuido a que se estigmatice a los afrodescendientes como perezosos.

Pero es preciso tratar de comprender más a fondo lo anterior y tener en cuenta que las comunidades africanas traídas a territorio americano se caracterizaron, justamente, por una postura contra-hegemónica, tal vez la más desatada es el cimarronaje, entendido como la reacción a la imposición de ser esclavos, a través del abandono del sistema que oprime y la formación de pequeñas comunidades libres, alejadas de los centros colonizadores; este fenómeno se dio en toda América Latina, de forma independiente desde el siglo XVI. Vemos, entonces, que las poblaciones del Norte del Cauca vienen de procesos históricos de cimarronaje, de hecho existen indicios de que en el Norte del Cauca se ubicaron dos palenques<sup>7</sup>, precisamente en el municipio de Caloto, zona del Palo y en el municipio de Puerto Tejada:

Era una región que había estado ocupada desde la época colonial por esclavos negros, fugitivos, por cimarrones, que se escondieron en la selva del río Palo, donde terminaron por hacerse agricultores campesinos prósperos. [...] Los primeros profesionales negros fueron de familias de Puerto Tejada, pero en la actualidad no hay un solo propietario negro y, obviamente, ninguno se ha transformado en un gran empresario (J. M. Rojas 1985, 13)

---

<sup>7</sup>Se entiende por palenques, poblaciones de afrodescendientes fugados de sus amos en la época colonial, a los que se les denominaban cimarrones.

De acuerdo a la entrevista con el profesor Adolfo Albán, hay una actitud cimarrona en los individuos afrodescendientes, que consiste en una forma estructurada en el ser, la cual le permite contravenir la norma porque históricamente estuvo inmerso en un sistema productivo que no lo consideró como humano y que lo agotó hasta los límites de la explotación que le causó la muerte.

## **5. Identificación de prácticas sociales en torno a la diferencia en las organizaciones**

En este capítulo se realizó un análisis de las organizaciones Gráficos S.A y Fundación Cartón, a través del análisis del discurso en base en los datos obtenidos en las entrevistas no estructuradas, la observación y la revisión bibliográfica y documental, elementos necesarios para entender la construcción de la diferencia entre los actores organizacionales internos, para, a partir de un acercamiento, proponer el constructo de responsabilidad social interna.

El análisis parte de la pregunta orientadora: ¿cuáles son los criterios de diferencia creados en la práctica social entre los actores organizacionales? Para tratar de responder a la inquietud, se tuvo en cuenta, como se ha mencionado anteriormente, la concepción de diferencia a partir de tres perspectivas: la sociológica, desde la cual se observó en particular la influencia o no del tabú en las relaciones entre actores internos organizacionales, principalmente en la relación dirigentes dirigidos; la psicología social, con la que se estudió la conformación de los grupos sociales dentro de la organización; y por último, se trabajó la influencia de los antecedentes histórico culturales, concretamente a partir de la colonización española a territorios indígenas americanos, particularmente en Colombia y en el departamento del Cauca.

Así las cosas, se implementó el análisis del discurso de la escuela de París, cuyo modelo es la Semiótica estructuralista de Greimas, con un énfasis crítico que busca el contraste con los actores organizacionales internos, así como develar las relaciones diferenciadas entre unos y otros en las organizaciones estudiadas.

La metodología del análisis de la información, en cada una de las categorías que plantea el modelo de Greimas, inicia con la utilización de una nomenclatura especial, que identifica cada entrevista de los actores organizacionales con la letra E, seguido del número de la entrevista, por ejemplo, E1,E2,E3, para cada organización en particular. El segundo paso es identificar las macrocategorías y categorías, en cada entrevista realizada, asignándoles un color que las identificaba. Posteriormente se procede a determinar la identificación de cada párrafo donde se localicen los hallazgos con la letra P y el número que corresponde. Posteriormente se agruparon

los hallazgos en las tablas respectivas por categoría, permitiendo identificar la recurrencia de las variables dentro de cada organización. A partir de la identificación de estos hallazgos recurrentes en cada organización y de los datos obtenidos a partir de la observación, las fotografías y la revisión documental, se procedió a realizar el análisis respectivo. En el apéndice dos, se encuentra la muestra de la asignación de colores por categoría que se utilizó en el corpus, la muestra del corpus analizado y uno de los cuadros síntesis de los hallazgos de una de las organizaciones estudiadas.

La identificación de los actores organizacionales que forman parte de la organización, es relacionado en el apéndice tres.

La estructura del modelo, donde se especifican las categorías y macrocategorías, se describió con detalle en el capítulo dos de la metodología.

### **5.1 Gráficos S.A, análisis de datos**

Gráficos S.A. se creó en octubre de 2001 en el norte del Cauca, como respuesta a la necesidad de la unidad fabril de Genfar S.A, la multinacional farmacéutica con sede en Cali, de tener cerca un proveedor de empaques para sus productos. La empresa nació bajo la coordinación de Gráficas Nacional S.A, organización que se creó en Bogotá en 1976. Algunos empleados de la empresa Nacional fueron trasladados temporalmente a Gráficos S.A con el objetivo de seguir el mismo direccionamiento y calidad en los procesos que ya se habían establecido en la empresa matriz; actualmente el gerente general, el coordinador de diseño y el coordinador de troquelado, se mantienen en la empresa de forma permanente.

La empresa se dedica al suministro de productos de comunicación gráfica impresa. Son especialistas en el diseño, producción y fabricación de productos impresos para empaque como estuches plegadizos, etiquetas e insertos para los sectores de la industria farmacéutica, aseo, cosméticos, alimentos, y también han incursionado en la elaboración de carátulas para cuadernos. En época de producción ordinaria, la empresa tiene en su nómina 130 trabajadores directos entre operarios técnicos y profesionales, y 30 trabajadores indirectos representados en una contratación de maquila interna, debido a la exigencia de los clientes de no sacar material fuera de la empresa.



La organización tiene una estructura vertical tradicional, en la que se distingue el gerente general y los directores de producción, talento humano, contabilidad y finanzas. Como información importante para el estudio, se debe resaltar que el gerente y su equipo de directores y mandos medios, no son originarios de la región, se han incorporado a la empresa provenientes de otras organizaciones en diferentes partes de Colombia y se desplazan diariamente desde Jamundí o Cali a su lugar de trabajo, ubicado en el parque industrial de Villa Rica. En contraste, gran parte de los operarios del área de producción proviene de los municipios de Villa Rica, Puerto Tejada, Caloto y Guachené, o de sus respectivas zonas rurales, algunos operarios también provienen de municipio de Jamundí o Cali Valle del Cauca. Esta información toma sentido en los hallazgos que se presentan en el análisis de la empresa. Ver fotografía 1

**Fotografía 1**  
**Operaria afrodescendiente en Gráficos s.a**



Fuente: elaboración propia

### **5.1.1. Primera macrocategoría: Manipulación**

La primera macrocategoría que presenta el modelo de análisis del discurso de Greimas es la manipulación externa e interna, de allí proviene gran parte las ideas de los actores. Es preciso identificar ¿quién hace creer? o ¿quién hace hacer dentro de la empresa? Estos interrogantes están ligados a la temática de responsabilidad social

interna y a los tres elementos que se han tomado como referencia para explorar la concepción de diferencia de los individuos dentro de la organización (los aspectos histórico-culturales, el tabú y la teoría de la auto-categorización de los grupos). Dentro del aspecto de manipulación se analizará en orden de relevancia quién lo ejerce y qué hace creer o hacer, qué mecanismos utiliza y qué devela la opacidad del discurso, es decir, lo que los actores tratan de negar con las acciones que impulsan.

Esta macro categoría se divide en manipulación externa y manipulación interna. En la primera subdivisión se identificaron principalmente tres fuentes de manipulación: las empresas clientes de la organización, concretamente Disney Colombia, por influenciar los programas de responsabilidad social empresarial; las empresas del mismo sector, en las que han tenido experiencias laborales los dirigentes organizacionales, que hacen creer cuál debe ser el comportamiento y hábitos laborales en la empresa; y por último la formación universitaria de los directores de área, que propagan la lógica centrada en el mercado. En la manipulación interna se identifican, en su orden de importancia, cuatro personas que influyen de forma sobresaliente el pensamiento y la actuación de los operarios, tanto dentro como fuera de la organización, estos son: el gerente general, director del área de producción, director de gestión humana, director financiero y el coordinador del proceso de troquelado. A continuación se desarrollan a profundidad los hallazgos de manipulación en el corpus

**Manipulación externa.** Con respecto a la manipulación externa y de acuerdo al análisis de los datos levantados en la investigación de campo, tanto por los dirigentes representados en el gerente general y los mandos medios, como por los dirigidos, personificados en los operarios y auxiliares, el manipulador externo principal es el cliente, y se debe tener en cuenta que la empresa se especializa en empaque para productos farmacéuticos y carátulas de cuadernos, sus clientes son pocos pero significativos en términos de ventas. Los principales clientes de Gráficos s.a.S.A en orden de importancia son: la multinacional Zonofi, Disney-el Cid y Colombina.

Ahora bien, el interés por trabajar acciones de responsabilidad social y de responsabilidad social interna particularmente, se deriva de una auditoría de la empresa Disney, cliente importante en términos de ventas, que centra su interés en

este tema. De esta forma, aunque los integrantes de la organización, concretamente el gerente y los mandos medios, no han definido lineamientos claros y contundentes que apunten hacia un programa fuerte de responsabilidad social empresarial por convencimiento e iniciativa propia, se vieron motivados a prestar atención al tema a raíz de las sugerencias derivadas de la auditoría del cliente. Evidencia de este planteamiento es expresado por el director del área de Gestión humana: “no sabíamos ni qué era responsabilidad social” (E4, P4).

Se encuentra, por tanto, que a través de la evaluación la empresa Disney ha manipulado, sugiriendo trabajar en el tema de responsabilidad social, del cual se deben mostrar resultados de avance en una próxima auditoría. Con esto, se evidencia una contradicción entre el creer y el hacer, de hecho en el corpus analizado se detectaron acciones concretas que dan cuenta de esta contradicción: por ejemplo, se relaciona la responsabilidad social en función de las utilidades de la empresa, si hay más utilidades entonces hay responsabilidad social, tal como lo expresa el director del área de finanzas de la empresa:

La RSE tiene un costo y no sale de la nada, entonces para tener responsabilidad hay que generar utilidad, entonces tenemos que ser muy meticulosos en la medición de la productividad, que la gente cumpla sus metas, ser rentables, porque si no somos rentables no podemos entrar a hacer responsabilidad social empresarial (E2,P8)

En orden de importancia en cuanto a los manipuladores externos, se identifican otras empresas como punto de referencia de sus prácticas y hábitos laborales, ya sea que realicen la misma actividad económica o simplemente las empresas en las que han trabajado las personas que se desempeñan en Gráficos s.a, por cuanto los antecedentes laborales en otras organizaciones, hacen creer a las personas que es posible encontrar hábitos labores comunes y normalizados. En complemento a la idea de hábitos laborales estandarizados y formas de comportamiento, se encuentra la idea de eficiencia en los procesos y de eficacia en el cumplimiento de objetivos de rentabilidad que deben tener las empresas, que es replicado por los dirigentes de Gráficos s.a.

Es importante tener en cuenta que el gerente y los mandos medios que trabajan en la empresa no son del área de influencia de la microrregión dos del norte del departamento del Cauca, viven en Cali o Jamundí (departamento del Valle del Cauca), y adicionalmente todos han tenido experiencias previas en otras empresas

fuera del área de influencia, ubicadas en ciudades como Bogotá y Cali, factor importante en cuanto a hábitos laborales, procedimientos y formas de comportamiento dentro de la organización.

Otros datos hallados a través de las entrevistas que se realizaron, muestran cómo los dirigentes resaltan con sorpresa y en repetidas ocasiones, la alta y reiterativa deserción de los operarios los días lunes, lo cual causa traumatismos en una empresa manufacturera en la que es necesario abordar una serie de subprocesos de forma coordinada para obtener el producto final. Este comportamiento se explica por la tradición campesina de trabajar de forma continua hasta el sábado; el domingo es el día tradicionalmente empleado para la comercialización de productos agrícolas y desplazamiento a los centros urbanos, día propicio para la interacción social y el festejo por el reencuentro con el otro alrededor del alcohol, por lo que el lunes es realmente el día de reposo.

Adicionalmente se manifiesta que en los inicios de operación de la empresa, algunos operarios no iban a trabajar pero enviaban de reemplazo a un pariente cercano para que los sustituyera en el trabajo y de esta forma cumplir con el compromiso laboral. Esta actitud tiene su explicación en las actividades laborales al aire libre que desarrollaban de forma generalizada los hombres, relacionados con la siembra y cosecha de productos agrícolas, labor que requiere unas habilidades básicas con los instrumentos de trabajo, este cambio de una actividad agrícola a una industrial, se ve reflejado en el comentario de un operario de troquelado del área de producción “yo es primera vez que trabajo en empresa porque me daba miedo quedar mal” (E9,P1) El temor que expresa el operario se debe a que en la empresa se requiere un conocimiento puntual, manejo de tecnología y de múltiples variables adicionales que demandan de tiempo de aprendizaje.

Hay gente que no ha dado la talla en la organización, esto es muy complicado a pesar de que no son procesos que demanden mucha exigencia, es gente que no ha sido posible que se adapte al estilo de trabajo de la empresa, que no es nada del otro mundo: son simples hábitos laborales, respeto por los horarios, respeto a la autoridad, respeto a los compañeros y cumplir con las actividades, sin embargo hay gente que no cumple.(E4, P17)

En este caso, las otras empresas hacen creer a los directivos de Gráficos S.A que existen unos hábitos laborales que son comunes y por lo tanto se actúa en forma coherente con esa creencia, desconociendo el contexto cultural de la región.

Otra variable de manipulación externa, de especial interés, es la formación universitaria de los directores de área, esto es, en psicología, ingeniería industrial y contaduría pública, principalmente. Se aprecia, por tanto, la formación académica centrada en currículos orientados a reproducir el modelo capitalista, que propaga la eficiencia y la eficacia económica como los valores a infundir y exigir en los trabajadores. Esta formación da razón de la forma como es visto el individuo dentro de la organización quien debe desempeñar un rol y es despojado de su naturaleza humana, sólo así se entiende cómo se aplica de forma unilateral la lógica de la empresa industrial capitalista, por parte de los dirigentes hacia los dirigidos, sin tener en cuenta la estructuración cultural, social y laboral de los individuos que son de la región y que no comparten dicha lógica.

De forma complementaria en el proceso de observación realizado en la empresa, se captó que el director del área de talento humano tiene una formación en una carrera que proviene de las ciencias de la salud, es fisioterapeuta, lo que le permite tener una actitud diferente a los demás directores frente al manejo del personal. Una de las evidencias que refuerzan este planteamiento es que a la pregunta ¿usualmente como lo llaman los empleados?, él contesta:

Pues digamos, los más antiguos me llaman Oscar u Osquitar, ya otros de acuerdo a las últimas generaciones le ponen el don, hemos intentado dejar la barrera del Doctor, aquí tratamos de llevarnos muy bien, mucha confianza entre todos pero con mucho respeto, aquí no me ven como la persona que vaya a tomar una medida sancionatoria, lo ven más como ese soporte de la organización, se ha tratado de que nuestra oficina sea estar en planta, escuchando qué quiere la gente y qué se está necesitando. Nuestra psicóloga lleva un año en la organización y ha sido un apoyo grandísimo para mí y la organización. Claro, no soy monedita de oro para agradarle a todo el mundo, pero estoy pendiente a lo que me digan para mejorar (E4,P23)

Esta declaración demuestra la familiaridad y la confianza que ha desarrollado este directivo con los operarios de la empresa, además en el corpus también se vislumbra la preocupación del directivo por dar oportunidades para que las personas sigan trabajando en la empresa, a pesar de los choques que se puedan encontrar en los hábitos laborales que se esperan de ellos.

**Manipulación interna.** El hallazgo principal en esta categoría es el gerente como un actor principal en la manipulación dentro de la empresa. Este dirigente tiene un extenso recorrido por la empresa, comenzó a trabajar como operario en la

empresa matriz Nacional S.A y fue ascendiendo hasta llegar a ser gerente general de Gráficos s.a; el conocimiento de la empresa y del sector de artes gráficas, lo hace una persona respetada por todos los individuos y de alta influencia en los integrantes de la organización. Utiliza mecanismos para hacer valer su reconocimiento no sólo como jefe, sino también como líder de la organización social. La idea de familia, la lúdica y los medios de presión con las personas, ayudan a fortalecer su autoridad e influencia en la organización.

De acuerdo al diálogo con los operarios de la planta de producción, es común ver al gerente en la planta, hablando con las personas, preguntando por la familia y por los recientes resultados en los partidos de fútbol del torneo nacional, o jugando fútbol los viernes por la tarde con las personas que comparten esa afición, independiente del cargo que desempeñan en la empresa; esto le permite entablar un diálogo y acercamiento con ellas y a la vez demarcar espacios para ejercer su rol.

Hay unas responsabilidades a las cuales hay que responder, no se puede dejar quebrar una empresa [...] el gerente me dice: Todos son mis amigos, yo los quiero como a unos hijos, pero cuando los tengo que apretar los apretó, porque esto no es mío, es de todos (E8,P2)

Esta es como una familia, la familia gráficos, eso siempre nos dice don Luis (gerente) [...] un gerente que se preocupa porque tenga comida en la nevera, ¿eso quién lo hace? (E7, P1)

A la pregunta ¿cómo llaman al gerente? la gran mayoría respondió: don Luis o ingeniero, a él no le gusta que le digan doctor, lo que refuerza la idea de cercanía que quiere proyectar; incluso institucionalizó en la empresa la denominación de colaborador a los operarios y auxiliares administrativos, como una forma de dar importancia a la labor que realizan y de resignificar el valor del operario.

Entre los mandos medios, el gerente influencia a creer en el crecimiento de las personas junto con los rendimientos de la empresa, para que a su vez eso sea transmitido a los subordinados, por eso de forma repetida se escucha entre dirigentes y dirigidos: “si la empresa crece todos crecemos” (E1, P17), frase acuñada por el gerente general. Explícitamente lo manifiesta la psicóloga: “nosotros estamos muy regidos por la gerencia” (E3, P15), “el gerente nos dice: debes darle a la persona el valor que se merece, haga que los demás crean en él, que los demás vean la persona que es” (E3, P26)

En su orden, el director del área de producción es la persona que manipula en la organización en el creer y hacer en función de la eficacia, su formación en el área

de la ingeniería se ve reflejada en su afán por medir resultados, tener todo bajo control en la empresa y la exigencia de la disciplina en cumplimiento de horarios y objetivos, esta forma de ver el trabajo en la empresa lo hace creer y materializar a las demás personas, así lo expresa en la entrevista: “se les dice: aquí hay que rendir cuentas y aquí no venimos a dañar trabajos” (E1, P23).

El tema es meter a todos en el cuento, porque hay personas que están desenchufadas de a dónde queremos ir. Con la gerencia ya trazamos unas directrices que hay que lograr este año y como yo les decía a mis muchachos, debemos ser como los patos, todos para allá, yo les digo: ‘todos tengamos claras nuestras metas’. ¿Cómo lograr que todos estemos enchufados? Ayer hablaba con mi supervisor, eso se ve en todo lado y hay personas muy buenas, rinden mucho pero son indisciplinadas, yo le decía, el trabajador integral es el que cumple con los resultados, es un tema de desempeño, ahí es donde ellos no entienden, que yo quiero que no sólo hagan lo de seis horas, pero tampoco quiero que en dos horas hagan lo de seis horas y después hagan perder tiempo a otra persona (E1, P24)

El director de producción tiene a su cargo el 60% de los empleados de la organización, básicamente operarios de los diferentes sub-procesos que componen el área, corte, troquelado, descartonado, pegado, empaque y control de calidad, de modo que tienen una gran influencia en las otras áreas de la empresa como el área de gestión humana, a la que demanda estrategias de motivación de las personas en pro de la maximización de resultados y la creación de cultura de producción. “Yo pedí a gritos la entrada de un psicólogo a la empresa [...] yo siempre me he preguntado qué motiva a mi gente y yo le decía a Jennifer, yo necesito resultados, yo necesito gente motivada” (E1, P18).

Por su parte, el director de gestión humana es quien mayor injerencia tiene en la institucionalización de los hábitos laborales, tales como el cumplimiento de horarios, acato a la autoridad, respeto a los compañeros y dedicación a la labor que se le asigna. Se ha implementado la estrategia de seguimiento a las visitas domiciliarias, que han dado la información para tomar acciones conducentes a influenciar en los trabajadores a tener una expectativa de vida diferente, como el caso de conferencias acerca del manejo de las finanzas familiares, adecuación o construcción de viviendas, etc. Esto se puede evidenciar en los apartes de la siguiente entrevista:

Se ha podido observar a través de las visitas domiciliarias un cambio, al principio los colaboradores apenas recibían sus quincenas venían estrenando gafas, relojes muy grandes, cadenas o lo que estuviera de moda y cuando uno iba a sus hogares encontraba que las condiciones de habitabilidad de las casas no eran las más

correctas, se encontraban niños sin educación. Ahí decidimos dar unos seminarios con ayuda de Coomeva, sobre cómo invertir bien el dinero, más un trabajo de sensibilización; después de un tiempo vimos que todo mejoró, vimos que la gente dejó de tomar. La empresa les brindaba espacio de lúdicas para ellos y sus familias, para nosotros es muy importante que las personas que entren a la organización tengan dos metas claras: la primera es que las personas que no hayan terminado sus estudios los terminen y los que no tengan su vivienda la consigan, y si ya tienen, ver cómo mejorar sus condiciones de vida, entonces nosotros tratamos de centrarlos en eso, que se fijen esas metas (E4, P19)

Otra estrategia utilizada es la vinculación de la familia del trabajador a la empresa, a través de jornadas de visita de los hijos de los operarios en horas de trabajo para que ellos conozcan lo que hacen y se convierta en un motivo más de estímulo para rendir en el trabajo. Estas acciones implementadas hacen creer al operario la importancia que tiene para su familia y lo importante también del mejoramiento en las condiciones de vida de las personas que la integran, convirtiéndose en una estrategia de manipulación interna. En el corpus se devela así: “El hijo de un trabajador de hace años en la empresa lo vio trabajando y lo primero que dijo es: ese es mi papá, él es el que mueve esa maquinota, mi papá es un duro. Él escuchó eso y para él es inolvidable eso” (E1,P19).

A través de las acciones del área de gestión humana, la empresa influencia el cambio de la percepción de vida de los pobladores de la zona, pues estrategias como capacitar y sensibilizar alrededor de las finanzas, y la inversión en aspectos como los activos fijos, dejan ver la desaprobación de las costumbres y hábitos propios de las personas de la zona, además la vinculación de las familias de los trabajadores a la empresa, crea fuertes vínculos de la persona con la organización desde la fibra más sensible del individuo.

Desde la opacidad del discurso<sup>8</sup> se devela la concepción de diferencia cultural entre los trabajadores de la zona que están representados en los operarios y auxiliares administrativos, frente a los trabajadores de mayor jerarquía en la organización, como los coordinadores y directores de área, que no viven en la zona ya que en su mayoría no pertenecen a la región. De tal suerte, la desaprobación de la forma de vida de los pobladores de la región no constituye una novedad en la región, sus antecedentes pueden ilustrarse en el despojo de los negros campesinos de sus pequeños terrenos de pan coger por parte de los directivos de los ingenios

---

<sup>8</sup>La opacidad del discurso se refiere a lo que no se dice explícitamente en el texto pero se puede deducir por las valoraciones que se realizan por parte de los actores organizacionales



azucareros, para privilegiar el monocultivo de la caña en la región, pero profundizando más en la historia, esa fue la estrategia utilizada por los colonizadores españoles en los territorios indígenas de la región.

Por otro lado, la importancia de lograr las metas financieras de la organización es reforzada por el director financiero, que tiene muy claras sus funciones de salvaguardar los recursos financieros de la empresa y dar confianza al sector bancario para manejar la financiación y la inversión de la empresa. Con respecto a la RSE, este directivo hace creer que se trata de una fuente de costos y por opacidad de su argumento se puede rescatar la idea de que la RSE no es una forma de dirigir la empresa, sino que constituye un programa más que puede ser desarrollado o no por la empresa.

Para tener responsabilidad hay que generar utilidad, entonces tenemos que ser muy meticulosos en la medición de la productividad, que la gente cumpla con sus metas, ser rentables, porque si no somos rentables no podemos entrar a ser responsabilidad social empresarial. En la compañía la parte de costos es bastante fuerte, para que nosotros vayamos a ver hacia dónde vamos y la fuente de poder financiar nuestro programa (E2, P8)

De acuerdo con lo revelado en la entrevista, el director financiero cree que las iniciativas de la empresa, como el servicio del restaurante que le permite a todos los empleados obtener un almuerzo a bajo costo, el refrigerio, el transporte de los empleados y los bonos adicionales, son muy representativos para decir que Gráficos s.a S.A tiene un fuerte énfasis en la gente y esa idea la transmite al personal a su cargo.

Siguiendo con el análisis general, en la parte técnica el coordinador del proceso de troquelado es una persona que manipula a los individuos del área, lo cual se justifica en tanto posee 25 años de experiencia en el área de artes gráficas, además es la primera persona que se dedicó a la formación de los empleados de este campo en la empresa. Este directivo tiene un fuerte vínculo con el gerente de la organización porque trabajó con su padre en Gráficas Nacional S.A, de la que se desprendió Gráficos s.a. La manipulación que se presenta es por el hacer en la parte técnica y por el creer en el sentido de pertenencia y arraigo a la misma:

La idea de formación es que con mi ejemplo darle la seguridad a la persona de que todo lo que uno le enseña es por el bien de él y por la seguridad de él, porque no se puede descuidar la máquina, primero por integridad personal y segundo porque el

proceso salga bien, entonces hay una cantidad que uno debe estar pendiente ahí. Yo prefiero formar a personas que no saben absolutamente nada, que a personas que lleguen con otros conocimientos, porque hay veces pueden venir con malos conocimientos o con necesidades que uno no los requiere, me gusta que lleguen y que no sepan nada y yo los voy alineando desde el principio y voy induciéndolos a tener sentido de pertenencia y a querer su trabajo, porque el trabajo que nosotros hacemos es muy bonito y es importante, que el cliente se sienta satisfecho de recibir un artículo que viene de Gráficos S.A y que usted se siente orgulloso de haber hecho ese producto y trabajar en esa empresa, eso es lo que de una forma trato de transmitir, de que de alguna u otra forma quieran la empresa, porque es una empresa buena (E6, P3).

Pese a ello, en los informes de medición del clima laboral, se ha expresado la inconformidad de personas a su cargo, quienes afirman que no tiene en cuenta los aportes que le hacen los subordinados para mejorar el proceso.

### **5.1.2. Estado virtualizado**

El modelo de análisis del discurso de Greimas propone que en el estado virtualizado el individuo refleja la autonomía cuando expresa lo que quiere ser y hacer, de forma contraria, a través del deber ser o estar y el deber hacer, el individuo expresa lo que es impuesto. Así, las motivaciones del individuo se pueden identificar en lo que ¿el individuo quiere ser o estar? ¿El individuo no quiere ser o estar? y ¿El individuo quiere hacer? ¿El sujeto no quiere hacer? Concretamente, en el corpus se revela el enfoque hacia el mejoramiento de la eficiencia como consecuencia de la manipulación interna y externa que precedió esta categoría. Por otra parte se destaca el interés por las personas, con una intensión de motivación en servicio de la productividad.

El deber ser y hacer se expresa en los interrogantes: ¿El sujeto que debe ser o estar? ¿El sujeto qué no debe ser o estar? y ¿el sujeto qué debe hacer? ¿El sujeto que no debe hacer? Respecto a las intenciones develadas, se destacan la eficiencia y la eficacia, en coherencia al cumplimiento de los objetivos de utilidad y lucro que tienen la empresa.

**Lo que quiere ser y hacer (motivaciones).** En el corpus se identifican dos tendencias por parte de los actores: por un lado, un enfoque hacia mejorar la eficiencia en la producción, que involucra querer crear mecanismos para contrarrestar la confianza en la planta de producción y evitar de esta forma los

retrocesos, consecuencia de los errores y descuidos de las personas. Por otra parte se quiere crear una cultura de la eficiencia por parte de los dirigentes representados en los mandos medios, que involucra a su vez querer que la gente esté motivada en pro de esa eficiencia. Para lograr ese fin se ve la necesidad de tener un área de gestión humana fuerte, como lo expresa el director del área de producción: “le dije al director de gestión humana que me gustaría trabajar con ellos algo sobre inteligencia emocional” (E1, P3).

En esta motivación de querer hacer o crear mecanismos para mejorar la eficiencia, se identifica una diferenciación entre grupos dentro de la organización, el nosotros y ellos, expresando un contraste entre el rendimiento de los operarios y los dirigentes en términos de productividad.

Sí, de hecho con la gente de calidad, he intentado establecer un mecanismo en que la gente sea y entienda que nuestro enemigo es la confianza, ha sucedido que en los procesos generales son los mismos y están imprimiendo el mismo trabajo días enteros y por confianza me distraigo y puedo hablar un rato con mi compañero, pero en este tipo de proceso que cualquier variable falle daña la producción, hay que crear esa cultura de que no te puedes confiar, debes estar constantemente verificando porque al menor descuido significa tirarse un trabajo, en la empresa estamos hablando de un trabajo de mínimo de 2 millones y máximo 20 millones de pesos (E1, P8).

Por parte de las personas que ejercen mandos medios, quienes provienen de otras partes del país y han tenido una experiencia laboral previa en el ámbito industrial, se evidencia una diferencia frente a las personas de la región que tienen una cultura distinta, pues de nuevo es vista como de menor categoría en el ámbito empresarial. El coordinador del área de troquelado manifiesta: “la cultura es muy complicada de manejar, se hizo la ley Páez con el ánimo de darle más oportunidad a las personas, pero no dijeron capacítense que van a llegar unas empresas diferentes, capacítense en algo” (E6, P1).

La motivación por mejorar la eficiencia entre los trabajadores, contrasta con la segunda tendencia identificada: el interés hacia el bienestar de las personas. Los dirigentes exponen querer hacer que las personas se sientan a gusto en el lugar de trabajo y en su relación con los compañeros. De tal modo, en el discurso se identifica un esfuerzo por no perder de vista la dimensión humana de los trabajadores y darle el valor que tienen, influida en gran parte por el gerente, como se analizó en el acápite de la manipulación interna. Al respecto el director del área de producción,

manifiesta: “Intento al máximo bajar a la planta, saludarlos a todos, les pregunto, ¿cómo han estado?, ¿cómo va tu familia?; precisamente pues para que ellos no se sientan que son un objeto más, una maquina más sino importante dentro de nuestra compañía” (E1, P22). La sicóloga, a su vez, expresa: “El gerente me dice haga que los demás crean en él (la persona), que los demás vean la persona que es”. También existe una motivación de los dirigentes por querer ser buenos líderes en la empresa y ser un ejemplo para los trabajadores: “Yo les digo, uno en la vida tiene que trascender, me gustaría que mis cualidades se vieran reflejadas en ellos y que eso mismo pase con su gente” (E1,P29). El coordinador de troquelado expresa: “la idea de la formación, es que con mi ejemplo darle seguridad a las personas, que todo lo que uno le enseña a las personas es por el bien de ellos” (E6,P2)

En el análisis del individuo virtualizado se puede abstraer del corpus una controversia por el querer hacer y ser, respecto de la cultura diferenciada que han detectado los actores organizacionales. Se determinan dos grupos: la cultura de “ellos”, los identificados como individuos de la región, que además coinciden con los cargos de operarios y auxiliares, y la de el “nosotros”, los que tienen cargos de mayor autoridad, tienen experiencia laboral en otras organizaciones y además no son de la región. Esta diferenciación se puede recrear, en el escenario de las celebraciones, como lo describe la psicóloga organizacional:

Hay una forma de celebrar muy particular que es en espacios cerrados, solo Gráficos s.aS.A hemos tratado de incluirnos en la cultura de ellos, en donde domina el trago y la rumba, básicamente esas son nuestras celebraciones. El día del trabajador alquilamos un sitio sólo para nosotros, donde vamos y almorzamos compartimos un ratico y de ahí tienen su baile, su trago. Al gerente también le gusta, entonces él lleva su parrandón y así es como siempre celebramos. Cuando es el día de las madres o día de la mujer, ya algo más mío, un almuerzo, un chocolate, una carta, pues porque no es para toda la organización (E3, P15)

En el análisis de lo que se hace y lo que no se hace, se tratan de hacer las celebraciones de acontecimientos sociales especiales en la empresa, aunque existe un choque de lógicas sobre cómo celebrar, pues no se entiende el sentido de la celebración que tienen los operarios de origen campesino afrodescendiente, en relación a los dirigentes mestizos, procedentes de lugares diferentes a la zona. Esta lógica de celebración dispar se convierte en un criterio de diferencia, recreando la categorización de los grupos en la empresa, “ellos”, los que festejan alrededor de la

fiesta y la rumba, y “nosotros”, los que festejan de forma más mesurada. Es preciso traer a este contexto que entre las comunidades afrodescendientes, se distinguen tres tiempos complementarios, como lo plantea Albán (2007): el tiempo ordinario relacionado con el tiempo cotidiano de la producción; el tiempo de la celebración, que se constituye en el espacio de distensión de la vida cotidiana; y el tiempo de la espiritualidad, donde se mezcla lo sacro y lo profano. La celebración es considerada un tiempo-espacio importante que demanda preparación, tiempo y disposición, por eso lo que para la psicóloga de la empresa es considerado como una forma de celebración (por ejemplo regalar un chocolate el día de la madre), para los afros se hace alrededor de una gran fiesta, con música, comida y licor.

Otra contradicción importante que se identifica en el corpus, por parte del director de talento humano, es el papel de la empresa, referente a lo que es y lo que se quisiera ser, pues si bien se tiene claro que es una empresa de producción, donde el tiempo que el trabajador malgasta tienen incidencias en la productividad de la misma y además el buen desempeño en las labores que se asignan a las personas dependen los resultados de la misma, se expresa una ambigüedad con lo que quisiera que fuera la empresa para las personas que llegan allí y no alcanzan los niveles de producción deseados: “Nuestra empresa es una empresa del área productiva que debe producir, uno quisiera que fuera algo del ámbito de beneficencia donde uno constantemente quisiera tener gente, hay gente que ha dado la talla y está en la organización” (E4, P17).

**El deber ser o estar y el deber hacer (impuesto).** En el análisis del deber ser o estar y el deber hacer, se identifica lo que es impuesto al individuo, en función de la dinámica de lo que se entiende es la razón por la que fue creada la empresa y esto es la eficiencia y eficacia para cumplir los objetivos de utilidad y lucro.

La preocupación por el cumplimiento de las metas y el logro de la eficiencia empresarial se manifiesta por parte de diferentes actores, en especial por los mandos medios que ven en el control, la exigencia y la medición de la productividad, los medios para responder al deber hacer que se les ha encomendado. En coherencia con este planteamiento, el director de producción manifiesta: “Hemos debatido de cómo hacer que las personas tomen conciencia de eso. De cuál es su rol dentro de la empresa número uno y cuál es su compromiso dentro de los objetivos de la empresa,

hacer entender que si yo hago que la empresa le vaya bien, pues mis objetivos personales también se van a cumplir” (E1,P4) El director financiero comenta al respecto: “Para tener responsabilidad hay que generar utilidad, entonces tenemos que ser muy meticulosos en la medición de la productividad, que la gente cumpla con sus metas, ser rentables; porque si no somos rentables no podemos entrar a hacer responsabilidad social empresarial”(E2, P8).

Se entiende que para el logro de los objetivos de la empresa de maximizar la utilidad y el lucro en el corto plazo, debe haber un “consenso” de las personas que la integran hacia ese objetivo, en consecuencia, no es posible una lógica alternativa. De esta forma, la concepción de diferencia en este punto no es útil, y por tanto no es llevada a la práctica. Es decir, la forma en que se invierten y utilizan los recursos financieros no tiene discusión. Así, se evidencia en el corpus el deseo de los dirigentes organizacionales de igualar o equiparar a todos los operarios y trabajadores de la empresa en pro de la eficiencia, por lo que el gerente de producción afirma: “Con la gerencia ya trazamos unas directrices que hay que lograr en este año y como yo le decía a mis muchachos, debemos ser como los patos, todos para allá, yo les digo todos tengamos claras nuestras metas” (E1, P24).

En contraposición al deber ser o hacer impuesto a las personas, cuando se indaga sobre lo que las personas entienden por responsabilidad social, se encuentra una contradicción entre lo que debe hacer la empresa y lo que es la responsabilidad social, de esta forma se evidencia en el corpus: “Responsabilidad social tiene que ver con que uno no solamente responde a los accionistas de la compañía, sino a todo el entorno; el entorno incluye operarios, administrativos, o sea a todos los clientes internos, gobierno, accionistas; entonces hay que buscar que la armonía se dé en todos los entornos que se esté viviendo”(E2, P2).

En el análisis de las motivaciones y de las imposiciones, se encuentra un punto común: la preocupación por la eficiencia en la organización. A primera vista parecería una contradicción, ya que provienen de categorías opuestas, sin embargo si se analiza desde una perspectiva holística, se encuentra la explicación en la manipulación a la que se ven expuestos los actores organizacionales internos, por diferentes factores como: los dirigentes organizacionales (accionistas, gerente general), la experiencia laboral en otras empresas que responden a la misma lógica moderna capitalista, la formación universitaria occidentalizada en la que prima la

lógica del mercado por encima de las personas, sin dejar de lado la apacible aceptación-complicidad- de los individuos a dicha lógica.

### **5.1.3. Estado del Hacer**

Este estado enmarca lo que el individuo hace, comprende el saber, el poder interno y el poder externo, y responde a las preguntas ¿Qué sabe el sujeto? ¿Qué no sabe el sujeto? ¿Qué puede ser/estar el sujeto? ¿Qué no puede ser/estar el sujeto? ¿Qué puede hacer el sujeto? ¿Qué no puede hacer el sujeto? Los hallazgos más relevantes en el análisis del saber son identificados como: el saber formar buenos operarios alrededor de las artes gráficas, el saber formal derivado de las profesiones que ejercen los individuos en los cargos, ser buen líder. Respecto al no saber se identifica: no saber utilizar los implementos de seguridad industrial, no saber qué es responsabilidad social y no saber acerca de la cultura de las personas de la región.

En la categoría del poder interno, se destaca el poder que tiene el cliente sobre la empresa, pues éste encuentra siempre presente en las labores diarias de los trabajadores, indistintamente del rango jerárquico en el que se ubiquen, y demarca lo que se hace o no en la organización. Otro aspecto relevante es la influencia de los rasgos culturales y la concepción de la vida de los trabajadores de la zona, en su mayoría afrodescendientes, acerca de la destinación del tiempo y los espacios destinados para el trabajo y otros aspectos importantes de la vida.

Respecto al poder interno sobresale, además, el poder de influencia sobre los dirigidos que tienen los dirigentes organizacionales, principalmente el gerente general y los mandos medios, en aspectos como cambio de comportamientos y actitudes en el trabajo, cumplimiento de funciones y ejercicio de roles. Esto también a través del poder que tiene el gerente general de ofertar o suprimir incentivos económicos o de bienestar para los trabajadores. De igual forma, un hecho relevante se encuentra en el poder que ejercen el gerente y los mandos medios en los subalternos, para ser reconocidos o llamados de determinada forma, dependiendo del grado de cercanía o no que se quiera proyectar en la empresa.

**Saber (lo que el individuo efectivamente hace).** El saber está representado en la cualificación de las personas que tienen un conocimiento formal, respaldado

por una institución de educación superior, como el caso de los profesionales y tecnólogos en diferentes áreas del conocimiento que laboran en la empresa. Por otra parte, también se valora la formación en artes gráficas que se ha realizado en la empresa por parte de los coordinadores de proceso, que han validado el saber de las personas a su cargo.

En el caso de Gráficos S.A se evidencia el saber formar buenos operarios alrededor de la capacitación en artes gráficas, es considerado un conocimiento adquirido a través de la experiencia. En el análisis del saber de los individuos dentro de la empresa, se puede registrar algunos factores en los que la organización funge como un espacio de aprendizaje para el individuo, claro está, a favor del cumplimiento de sus objetivos, fortaleciendo las variables que le son útiles.

En el área de producción, el análisis de la categoría saber y específicamente sobre artes gráficas, se convierte en un criterio de diferenciación entre los que saben y los que no saben. Existe también una relación del saber con las personas que no son de la región y los que no saben que ciertos miembros de la organización son propios de la región, lo cual se encuentra asociado a la idea de que las primeras personas del área técnica fueron traídas de Bogotá de la empresa matriz o algunas otras de Cali y cuya experiencia es empírica en tipografías. El coordinador del proceso de troquelado lo expresa así:

Yo empecé en el área de artes gráficas a los 14 años y tengo 59 [...] todo lo que ha pasado en las artes gráficas lo conozco yo (E6, P6)[y continúa expresando] la mayoría de personas son de acá de la región y son personas que nunca tuvieron contacto con algún proceso que se hiciera de los estuches de medicamentos o de etiquetas y todo lo que se llame artes gráficas (E6, P2)

De esta forma, el saber se convierte en un criterio de diferenciación entre el grupo que sabe -“endogrupo”- y los que no saben -“exogrupo”-, con un elemento adicional asociado a la vinculación del sector donde opera la empresa.

Dentro de la categorización de los grupos, “nosotros” los que no somos de esta región y “ellos” los que son propios de esta tierra, no se identificó la valoración del saber propio de los habitantes de la región, el saber ancestral y popular de los individuos, derivado de su cultura y de su conocimiento en las actividades laborales tradicionales. De hecho, se ve con agrado, por lo menos por parte del coordinador



técnico del área de producción, que no tengan ningún conocimiento para poder moldear su pensamiento. Así lo expresa:

Yo prefiero formar a personas que no saben absolutamente nada que a personas que lleguen con otros conocimientos porque hay veces pueden venir con malos conocimientos o con necesidades que uno no los requiere, me gusta que lleguen, que no sepan nada y yo los voy alineando desde el principio y voy induciéndolos a tener sentido de pertenencia y a querer su trabajo (E6, P3)

Respecto al no saber, se manifiesta no saber sobre responsabilidad social y concretamente sobre responsabilidad social interna, pues “cuando vinieron a hacer la visita, no sabíamos ni que era responsabilidad social” (E4, P4)

Dado el contexto del Norte del Cauca y la actividad agrícola a la que se dedicaban tradicionalmente la mayoría de los pobladores, sobresale el no saber utilizar los implementos de seguridad industrial necesarios para desempeñarse en la actividad, ello pudo evidenciarse en la observación realizada, pues aunque algunos procesos como el de impresión, emanan olores fuertes y gases que afectan los ojos, los trabajadores no utilizan los elementos de seguridad industrial pese a tenerlos a disposición.

Al respecto, es recurrente encontrar expresiones como: “la cultura de ellos no los deja entender”, “en la cultura de ellos domina el trago y la rumba”, o “hay que tener mucha paciencia, porque está llegando una nueva cultura y no es fácil de cambiar”. Estas expresiones se ubican en los mandos medios y se refieren a la diferenciación de la cultura de las personas que son propias de la región; sin embargo, aunque se capta y se expresa la presencia de costumbres y hábitos diferenciados entre un grupo y otro, por parte de los mandos medios no existe un entendimiento del lugar de donde provienen los empleados y el significado de los elementos culturales en la vida de estos individuos, lo que se podría identificar como un no saber implícito.

**Poder externo.** El hallazgo más relevante que se identifica en esta categoría es el poder sancionatorio del cliente. La empresa tiene pocos clientes, pero importantes en términos de ventas de productos, de tal forma que el gerente, los mandos medios y los operarios, han identificado ese poder que demarca su accionar diario. Esto se puede evidenciar en manifestaciones como: “trabajamos para

cumplirle a los clientes”, “el trabajo que nosotros hacemos es muy bonito, es importante para que el cliente se sienta satisfecho de recibir un producto de nuestra empresa”, “la gente ha entendido que es mejor descubrir un producto defectuoso aquí dentro de la empresa a que llegue al cliente”.

El poder ejercido por el cliente también ha inducido a los dirigentes organizacionales a implementar nuevas acciones o proyectos dentro de la empresa para satisfacer sus requerimientos, en el corpus se identifican dos acciones puntuales: la primera, utilizar servicios de maquila dentro de las instalaciones de la empresa, por solicitud expresa de un cliente en particular que no permite sacar el material fuera de la empresa (ver fotografía 2). “Hay clientes que son muy exigentes, como es el caso de Alpina, y ellos piden que ninguno de sus productos salga de la empresa, entonces nosotros, atendiendo esa petición del cliente es que tenemos un grupo de más o menos 30 personas que están dentro de la organización prestando ese servicio” (E4,P14).

### Fotografía 2

#### Mujeres subcontratadas a través de maquila en Gráficos s.a



Fuente: elaboración Propia

La segunda evidencia que se identifica en el corpus acerca del poder que tienen los clientes sobre las decisiones en la empresa, es el hecho de que los dirigentes organizacionales se interesen por trabajar en el tema de responsabilidad

social, así lo manifiesta el director de gestión humana: “cuando vinieron a hacer la visita, no sabíamos ni que era la responsabilidad social” (E4, P4)

De otro lado, la concepción de la vida y del trabajo de los afrodescendientes que están vinculados a la empresa, de alguna forma ha permeado a la organización. Ello por cuanto se evidencian costumbres como la de no asistir a la jornada laboral del lunes sin previo aviso y de forma repetitiva, cuestión que ha obligado a los dirigentes organizacionales a flexibilizar las sanciones que tradicionalmente se aplicarían en otros contextos a causa de esta situación, dado que es más traumático tener una alta rotación de personal a causa de despidos, teniendo en cuenta que la curva de aprendizaje y de experiencia que se requiere para operar las máquinas demanda por lo menos dos años de aprestamiento. Así las cosas, ha sido necesario optar por hacer seguimiento a cada caso, hablando con cada persona, haciendo visitas domiciliarias, entre otras estrategias.

**Poder interno.** Gráficos S.A es una mediana empresa en proceso de crecimiento de acuerdo al criterio de número de empleados establecido por la ley 590 de 2000 en Colombia. Esta condición, tiene una incidencia directa en el análisis del poder interno, pues uno de los hallazgos más fuertes encontrados en el corpus es el poder evidenciado en las decisiones que implican creación o transformación de la parte física de la empresa, de esa forma encontramos factores como: transformación de las condiciones físicas del lugar donde se realiza un proceso o una tarea, climatizar el área de producción, poder mejorar la emisión de vapores en la planta entre otros aspectos. La ubicación de la empresa en una zona cálida y en proceso de expansión de producción, explican porqué las adecuaciones físicas son importantes para las personas que laboran en este contexto (Ver fotografía3).

### Fotografía 3

#### Area de impresión de Gráficos S.A



Fuente: elaboración Propia

El poder como una relación social que demarca un comportamiento sugerido de forma vertical entre individuos involucrado, se ve representado en expresiones de los directores de área hacia sus subalternos y se evidencian en expresiones como: delegar funciones, responsabilizar de un rol a las personas, hacer tomar conciencia del rol dentro de la empresa, supervisar a los operarios, poder exigir disciplina para lograr resultados.

La relación de subordinación de los afrodescendientes de esta región en el trabajo contrasta con la tradición histórica cultural de trabajar de forma independiente como campesinos: “Casi siempre los negros libres procuraban vivir tan lejos de los blancos como fuera posible, cultivando plátano, arroz, tabaco y extrayendo un poco de oro. Preferían trabajar para ellos mismos por cuenta propia, no como peones o jornaleros para los ricos” (Mina 1975, 34). Partiendo de ello, el corpus devela una especie de trueque entre la tradición del quehacer económico independiente, que le proporciona libertad e independencia al trabajador, frente a la estabilidad económica y posibilidad de aprender otros oficios que le ofrece la vinculación dependiente a la empresa. Un operario del área de troquelado lo expresa

así: “yo es primera vez que trabajo en empresa porque me daba miedo quedar mal [...] aquí la empresa en el ámbito familiar me cambió la manera de vivir” (E9,P). De esta forma, en nombre de la estabilidad, los individuos considerados de una cultura diferente han sido permisivos con el poder de la influencia, que se ha institucionalizado como empresa, en este sentido el coordinador del proceso de troquelado aconseja a las personas a su cargo: “la estabilidad laboral se la da uno mismo, es lo que usted produzca y lo que hace” (E6,P2).

También se identifica el poder que tienen los dirigentes organizacionales de influir en cambios de comportamientos y actitudes a través de sus decisiones y por medio de recompensas y castigos que tienen implicaciones en las condiciones de vida, esto se evidencia en el poder que tiene la empresa de brindar el almuerzo y el refrigerio durante los turnos de trabajo, la facilidad de transporte desde los lugares donde habitan hasta la empresa, auxilios educativos y bonificaciones, entre otros; expresamente lo manifiesta el director financiero: “la persona que hace bien su tarea, tiene una bonificación” (E2,P6). Un factor importante que se manifiesta en las entrevistas por parte de los colaboradores, es el poder de promoción de cargos que tiene la empresa, en el que el manejo de las máquinas se ha convertido en el eslabón más alto, esta idea es reforzada por los mandos medios, como se evidenció en el diario de campo de la observación: “El director de gestión humana le da una palmada a Luis, un joven de la zona que realiza la labor manual de descartador y le dice: ‘este muchacho lleva dos años en la empresa y ya va a manejar la máquina de impresión’, a lo que el joven responde orgulloso, ‘esa era mi meta cuando llegue aquí’”. Por otra parte, el castigo se ve reflejado en la suspensión de estos beneficios, como por ejemplo la suspensión de los auxilios educativos, como represalia a una pérdida de un pedido por errores humanos.

En el corpus se manifiesta el reconocimiento del poder por parte de los actores organizacionales de mayor jerarquía sobre los de menor jerarquía, que tienen su fuente en la relación gerente-mandos medios, y se replica de los mandos medios hacia sus subalternos. Ese reconocimiento se expresa en la forma como se dirigen a sus jefes y que en casos particulares se ha reclamado el trato diferenciado, en este sentido, el director del área de producción expresa:

A mí me dicen ingeniero, el 99.9% es mi forma particular de hacer las cosas; quiero ser muy abierto acá, cuando a mi alguien me llama por mi nombre yo siempre le digo

–hijo, así me llaman en la casa, aquí no porque no es falta de humildad y eso le enseñó a mis líderes, pero eso sí crea una marca de respeto, el día que me tuteen, seguramente cuando vaya a exigir me salen con cuentos raros, a todos los quiero pero en el trabajo yo soy el jefe, bueno el líder, jefe no; siempre es ingeniero o Don Adrián [ ... ] Como yo soy directivo, obviamente alcanzo a ver muchas áreas, tengo cierto imaginario de cada área” (E2, P25)

La empresa ha tratado de suprimir las denominaciones tradicionales que tienen un contenido social dentro y fuera de la empresa. Se ha hecho un esfuerzo suprimir el término “doctor”, muy común en el contexto colombiano para exaltar la importancia social que puede tener una persona, y se ha reemplazado por el término “Don”. En el caso de los trabajadores, se les ha denominado colaborador, en un afán por el reconocimiento a la labor que realizan en la empresa:

Son ellos finalmente los que producen, nosotros somos un apoyo, eso nos ha llevado a tener gran aprecio por todas las personas y cambiamos el término que se utilizaba anteriormente de trabajador a colaborador, es precisamente eso, quitar esas barreras de empleado y jefe, y así invitamos a las personas a dar más de sí mismo, de igual forma esos vínculos entre la parte administrativa y la parte operativa nosotros hacemos actividades de integración, partido de fútbol, voleibol, participación en torneos, y ahí todos nos integramos desde la gerencia hasta la parte operativa y en la cancha ya todos somos iguales. [...] hemos intentado dejar la barrera del doctor, aquí tratamos de llevarnos muy bien, con mucha confianza entre nosotros pero con mucho respeto (E4, P22)

Son claros los esfuerzos de la gerencia por hacer un cambio en las denominaciones dentro del ambiente interno, lo cual ha llevado a incluir términos como el de familia y a generar espacios para las actividades lúdicas alrededor de los torneos de fútbol y voleibol, donde se trata de horizontalizar esas relaciones de poder; sin embargo, desde el análisis de la opacidad, se está escondiendo la diferenciación existente en la verticalidad de las relaciones de poder, cuando se reconoce que solo en la cancha todos somos iguales.

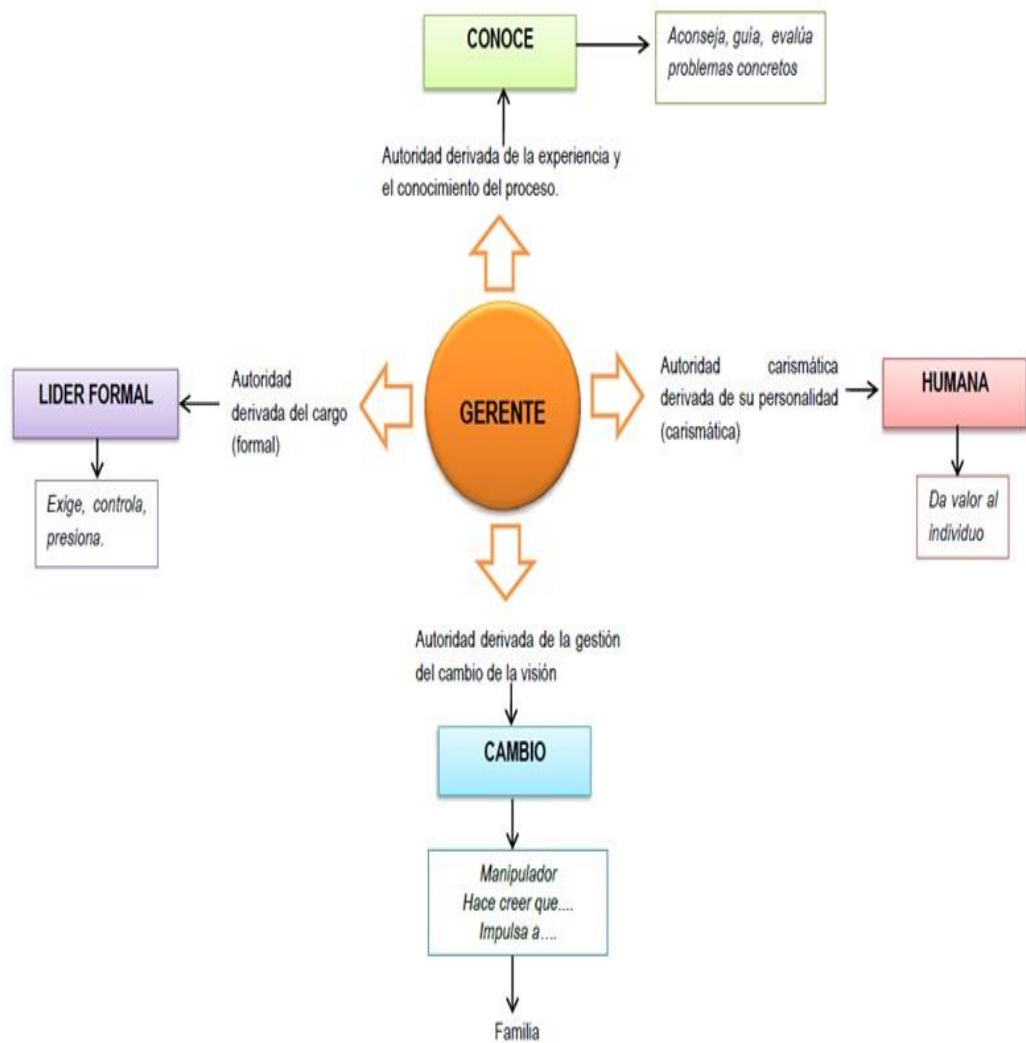
La formación de grupos con características de endogrupo y exogrupo, que se evidencia en este aparte, se da de acuerdo al criterio de roles y funciones, estos es, cuando se diferencia entre operativos y administrativos, dentro lo cual, como ya ha sido planteado en este documento, existe una correspondencia entre operarios y la microrregión dos y los administrativos como individuos de otras regiones.

Dentro del análisis realizado, vemos además que el gerente general de Gráficos s.a S.A recrea el tabú en la organización, por cuanto proyecta una figura de autoridad y respeto frente a los operarios y jefes de área, que es develado en el

corpus de las entrevistas y también en el proceso de observación que se realizó. Esta imagen proviene de diversas fuentes de autoridad, entre las que se puede distinguir: autoridad derivada del cargo formal que tienen en la empresa, sustentado en el poder de decisión que tiene sobre cada persona contratada en la organización; autoridad que proviene de la experiencia y el conocimiento de cada proceso que allí se realiza, producto de su ascenso paulatino en Gráficas Nacional que lo llevó de operario a gerente de Gráficos s.a; se reconoce también una autoridad carismática propia de su personalidad y cercanía con los que lo rodean, que contrasta con el fuerte carácter expresado en los momentos de dificultad de la empresa, los cual inspira en los trabajadores cierto temor; por último, la autoridad emanada de la gestión del cambio que ha promovido dentro de la organización para que crezca, y en la incidencia que ha tenido en cada individuo, principalmente en los operarios, en su forma de ver y convivir con la organización . Ver gráfico 4

Gráfico 5

**Rasgos de tabú en el gerente**



Fuente: elaboración propia a partir de la investigación

#### 5.1.4. Grado de realización

El estado de realización de los individuos se puede subdividir en dos partes: el estado realizado y el estado no realizado. El primero hace referencia a que el



individuo pudo cumplir derivado de su estado virtual, es decir, lo que quiere y debe ser, estar o hacer y en consecuencia el individuo llega a un estado de estabilidad. El segundo estado no realizado, se refiere a que no se cumplió el primer estado virtualizado, y por tanto el individuo se torna reiterativo en las acciones futuras, en este caso el sujeto se vuelve replantear el querer y deber ser, hacer o estar.

La pregunta central que guía el análisis del estado realizado-estable del individuo frente a cualquier aspecto es: ¿Cuál es el grado de satisfacción frente al proceso? Los aspectos más sobresalientes en el corpus frente a la realización, por parte de los dirigentes organizacionales, son la satisfacción frente a los logros realizados en cada cargo que desempeñan; por su parte los operarios y auxiliares destacan la realización frente al proceso de aprendizaje que han tenido en la empresa y la posibilidad de ascender dentro de la organización. De forma común entre dirigentes y dirigidos se expresa la realización frente a los beneficios extralegales que tienen en Gráficos S.A

En el estado no realizado se encuentran aspectos como no poder cambiar los hábitos laborales de los colaboradores, no avanzar en el programa de responsabilidad social de la empresa, mejoramiento de las condiciones medio ambientales de algunas partes del proceso productivo y la fortaleza que se espera del área de gestión humana como apoyo a otras partes de la organización.

**Realizado –estable.** Los individuos muestran un grado de realización frente al trabajo que han desempeñado en la empresa, aquí se identifican dos grupos: los directivos y los operarios. Los directivos de área o mandos medios expresan su realización por los cambios que han podido hacer en la organización con su aporte, cada uno desde las funciones que les compete; así, el director de producción se refiere a los resultados en el área que dirige: “Llevo dos años con ellos y he logrado cosas positivas con ellos” (E1,P28). Por su parte, el director financiero manifiesta el gusto por el cumplimiento de sus metas, de la siguiente manera: “he tenido tasas de crecimiento de dos dígitos en las ventas y todo esto se ha hecho porque todos trabajamos” (E2,P19), El director de gestión humana reconoce la importancia del perfil de cargos que él ha diseñado, cuando expresa: “bien importante para nosotros es tener nuestro perfil de cargos, ahí está todo lo que se requiere para un cargo” (E4,P8).

En cuanto a los operarios o colaboradores, como son llamados en la organización, su grado de realización está en la posibilidad de aprender que han tenido a través de la empresa, ya sea por medio de instituciones educativas o a través de la formación técnica que le han dado dentro de la empresa los líderes de un proceso específico.

Yo empecé en la parte de empaque, sin ningún conocimiento sobre esto, la empresa me dio la oportunidad de capacitarme, de hacer unos cursos en el SENA<sup>9</sup> y de allí me ascendieron a supervisora de calidad. [Las personas que ingresaron a la empresa con algún grado de formación, valoran la experiencia], uno piensa que estudiando uno aprende todo, pero no, la práctica es muy importante, aquí he aprendido muchas cosas (E5,P4).

Otro factor clave de realización que se detectó en este grupo de individuos, son los ascensos dentro de la organización, una buena parte de los colaboradores empezó en la organización realizando las labores más básicas, respondiendo a las condiciones laborales tradicionales que ya se han mencionado; de esta forma, las mujeres ocupadas en el área de servicios generales y los hombres en actividades manuales, como descartonadores y actividades logísticas, a través de la promoción de vacantes internos y de la capacitación, han podido ubicarse en lo que consideran una mejor posición laboral. A continuación se destacan algunos apartes del corpus que dan cuenta del grado de realización de los actores.

“Soy tecnóloga en control ambiental del SENA [...] yo empecé haciendo aseo en las oficinas, vieron mis capacidades y me dieron la oportunidad de trabajar en la división ambiental” (E5, P5).

“a mí me llaman ingeniero, yo soy el jefe” “yo dirijo el área de producción, y yo lo llamo gerencia, aunque no soy gerente de producción sino director de producción, y dentro de ella tengo que garantizar un esquema que dé resultados”E1, P28 “yo soy directivo, obviamente alcanzo a ver muchas áreas”E2, P25

Los actores organizacionales entrevistados en Gráficos S.A, en su totalidad, tienen muy claro los beneficios extralegales que les ofrece la empresa, tales como auxilios educativos, bonos por productividad al final del año, entrega de anchetas dos veces al año, servicio de transporte y alimentación, etc., de acuerdo al

---

<sup>9</sup>El SENA, es el Servicio Nacional de Aprendizaje, institución pública, encargada de la enseñanza de programas técnicos y tecnológicos en Colombia.

turno que realicen en la empresa. El director financiero de la empresa manifiesta al respecto: “sé que en esta empresa hay un fuerte énfasis en la gente” (E2;P3).

**No realizado.** El grado de realización no realizado de los individuos, constituye un estado clave para emprender nuevas prácticas en forma de motivaciones y discursos en términos de intenciones, en la medida en que el individuo, después de analizar el hacer dentro del contexto de la organización, reconoce el no cumplimiento de las metas que se ha fijado inicialmente. En el corpus se identifican cuatro aspectos en los que los individuos se consideran en un estado de no realización. Los directivos de área expresan de forma unánime la no realización frente a los hábitos laborales de las personas, esto es, las prácticas de los colaboradores de faltar en forma recurrente y generalizada a trabajar los días lunes, el incumplimiento del horario de trabajo, principalmente en los turnos adicionales en épocas de alta producción, la presentación justificada en el área de gestión humana de la excusa de inasistencia al puesto de trabajo. En coherencia con este aspecto, los colaboradores manifiestan la no realización con las jornadas extendidas de trabajo, pues “muchas personas se la pasan mucho tiempo en el trabajo y tal vez descuidan un poco la vida familiar que es muy importante, hay veces compañeros me han comentado que no han podido ver a sus hijos por los horarios de trabajo, eso pasa principalmente cuando hay mucha producción” (E5, P15).

La inclusión de actividades y programas de responsabilidad social empresarial en Gráficos S.A, surge como una fuente de manipulación externa, derivado de la auditoría que realiza un cliente a la organización y de la influencia que ejercen las otras empresas del área geográfica cercana en el desarrollo de estas acciones. No obstante esta influencia externa, el desarrollo de acciones de responsabilidad social se identifica en algunos directivos de área como una actividad por realizar en la empresa, así lo manifiesta el director de gestión humana: “se podía ver con ellos que sí se ha trabajado en el tema de RSE pero faltan años luz por trabajar”.A su vez, la psicóloga organizacional manifiesta:

Cuando llegué entregaban regalos a los niños en navidad y yo le dije –Oscar eso sólo no es responsabilidad social-, [...] entonces desde ahí empezamos a formar algo sobre responsabilidad social empresarial, siempre pensamos en algo por fuera, el

regalo de los niños, los balones para la escuelita de fútbol, bueno todo eso. Empezamos a trabajar, don Oscar más afuera y yo a dentro y lo veíamos más como las celebraciones. Ahora último por las certificaciones le dije a don Oscar metámonos en el tema. Entonces poquito a poquito vamos sacando el tema adelante [...] queremos empezarlo con el cliente interno, obviamente, lo que vimos en la universidad que no sólo son los clientes, los proveedores; sino los chicos de la región entonces empezar a hacer los cimientos en cuanto a eso (E3,P20).

En el corpus se manifiesta también un estado de no realización frente a las condiciones ambientales y logísticas de la empresa y la estructura de la organización, específicamente respecto al área de talento humano. En el proceso de observación realizado en la empresa, se identificaron unas condiciones ambientales particulares en el área de producción, donde emana un fuerte olor en un subproceso, y el registro de alta temperatura comparativamente con otras áreas de la empresa; esta evidencia se verificó en la entrevista al director del área de producción, que lo explicó de esta forma:

En la sala de prensa que le llamamos nosotros, sí hay un olor residual del barniz con amoniaco. Inicialmente cuando montamos el área de impresión, la planta estaba sin aire, la temperatura me afecta mucho la estabilidad en los procesos, como las cartulinas son hidrosópicas, ellas dependen del lugar donde estén de cierta humedad; si hay mucho calor, seguramente el aire muy seco, entonces la cartulina libera humedad, entonces la cartulina empieza a ondularse, eso me afecta para la calidad de impresión y por eso hace unos cuatro años climatizamos impresión, tenemos aire acondicionado, tenemos el techito y todo lo demás. Qué pasó luego, como ya entechamos, los aromas del barniz se empezaron a quedar; uno antes entraba ahí y lloraba; la gente que ya está inmersa en el proceso ya como que se adecúa y ahí colocamos unos ductos de extracción. Hace un mes que fui, sentí un olor fuerte y le dije a Oscar, todavía falta, todavía algo en los ductos, porque hay algunos vapores que no se están alcanzando a eliminar en un alto porcentaje. Toca hacer una mejora a los ductos, por calor no tanto, más bien el olor, en troquelado que es saliendo de impresión ahí sí se siente más calor, a veces estando aquí la temperatura llega hasta los 39°. Por más que el techo es alto, las paredes están construidas con materiales que son termo acústico, que aunque pegue el sol fuerte, ellas tienen una separación interna que hace que la temperatura en planta no se incremente, pero igual a veces sube (E1, P11).

Asimismo, los actores identifican un estado no realizado frente a las funciones que realiza el área de gestión humana, demandando una estructura más fuerte, principalmente en dos aspectos puntuales: en las acciones de motivación que implementan y en lo referente a salud ocupacional. Respecto al área de talento humano, se expresa: “a mí me gustaría un esquema de gestión humana donde uno mire por ejemplo el empleado del mes, visitas con los hijos de los colaboradores; es

decir, mantener a la gente, no feliz porque eso es complejo, pero sí que se respire ese ambiente que nos importa, que nos preocupa.” (E1,P21)

Adicionalmente, no se manifiesta en el corpus una inconformidad por la poca atención a las expresiones culturales y prácticas propias de las personas de la región, lo que supone una tendencia a la institucionalización de los hábitos laborales y prácticas industriales, como las celebraciones, percepciones frente al trabajo y al dinero.

Desde la opacidad se identifica que algunos colaboradores están más alineados a esta idea de la concepción de empresa, con lo que han denominado la “familia Gráficos S.A”, aunque otros se resisten: “Gráficos S.A es mi casa, mi familia yo paso más tiempo aquí que en con mi familia, porque voy a dormir o a comer y vuelvo aquí, de pronto no todos lo ven así, porque esto sería una gran familia” (E8, P3). La psicóloga de la empresa lo reconoce tímidamente cuando trata de explicar las acciones de responsabilidad social interna que se adelantan en la empresa: “queremos empezarlo con el cliente interno, obviamente lo que vimos en la universidad que no sólo son los clientes, los proveedores; sino los chicos de la región entonces empezar a hacer los cimientos en cuanto a eso” (E3,P20).

En el análisis de los obstáculos, se evidenció en el corpus el choque de la dinámica cultural y de disciplinamiento que impone la lógica moderna capitalista, en contraposición a la lógica campesina afrodescendiente. La lógica moderna capitalista está representada en los individuos que tienen institucionalizada esa racionalidad, derivada de diferentes influencias, como se estudió en la categoría de la manipulación. En términos generalizados, se podría identificar la lógica moderna capitalista en los dirigentes, esto es, en los mandos medios y directivos de la empresa.

Haciendo un recuento de las variables de manipulación externa que se encontraron en los individuos entrevistados, se destacó la influencia que tienen las universidades en los actores organizacionales dentro de la empresa, la formación profesional centrada en programas de servicio a la dinámica del mercado, las empresas donde los empleados han tenido experiencia laboral, y las otras empresas del sector económico o del entorno que funcionan bajo la misma racionalidad coherente con el sistema capitalista.

Por su parte, la lógica campesina afrodescendiente se desarrolla con un manejo del espacio y del tiempo diferenciado a la dinámica moderna capitalista, como se planteó en el capítulo de reconocimiento contextual y demográfico. En coherencia a este choque de perspectivas, el corpus da a conocer que para los dirigentes algunos de los obstáculos a la dinámica industrial capitalista, son: la pérdida de tiempo por parte de los operarios dentro de la jornada de trabajo, la indisciplina y la cultura de los operarios considerados como “ellos”. El director del área de producción y el coordinador del área de troquelado, lo expresan así:

Yo en el área de calidad, paso mucho con los de Villa Rica, la Robleda, El Crucero, que son regiones aledañas aquí a la empresa porque es que la cultura de ellos es diferente; ellos eran del campo, por ejemplo la cultura de ellos es que los Lunes es de tomar y nos pasó recién empezamos hace años ya. Por ejemplo contratábamos a pepito y el no venía el Lunes y mandaba al hermano, o sea de una manera responsable él decía que no venía pero mandaba al hermano. Hoy día no se presenta eso, nuestra gente casi no rota, han comprendido que esta es una empresa donde hay unos horarios, hay una responsabilidad, hay que tener disciplina. Hoy día Oscar tiene mucha precaución de qué tipo de persona entra, igual ingresan como temporales y si les va bien se quedan (E1,P7)

Ayer hablaba con un supervisor, eso se ve en todo lado y hay personas muy buenas, rinden mucho pero son indisciplinadas; yo le decía, el trabajador integral es el que cumple con los resultados, es un tema de desempeño. Ahí es donde ellos no entienden que yo quiero que no solo hagan lo de 6 horas, pero tampoco quiero que en dos horas hagan lo de 6 y después hagan perder el tiempo a otro que esta por ahí (E1,P24)

Los problemas más que todo es que a veces son como muy tercos y es como lo que más lo sacan a uno, uno también les dice traten de no hablar mucho porque un descuido puede traer muchas consecuencias, puede haber mucha pérdida de material y pueden haber errores que pueden ser incorregibles. Y eso es lo que uno tiene hacer caer en cuenta a las personas, entonces por eso les digo, si tienen algo que hablar vayan al baño y lo hablan y ya vuelven concentrados, y sobre todo con temas de fútbol se la pasan hablando mucho, entonces yo les digo, si quieres vayan y juegan y vuelven, aquí en Villa Rica yo creo que es peor que en Brasil, desayunan, almuerzan y comen fútbol, entonces sí, el cambio es difícil y ellos son muy tercos, ese sería el problema, aunque hay una cosa, los muchachos de acá son muy inteligentes, uno les explica una o dos veces y ya cogen las cosas, pero a veces la terquedad es lo complicado. Y hay personas que vienen de otras partes y son tercos diciendo que las cosas se deben hacer así y así pero poco a poco van cambiando ese chip( E6, P5)

El entendimiento del tiempo de una forma ecléctica por parte de las comunidades campesinas afrodescendientes, permite conjugar actividades laborales paralelas al relacionamiento social, todo lo cual está vinculado directamente con la oralidad que hace posible la construcción del mundo de la vida. Así, el desarrollo de

valores como la solidaridad y el trabajo en comunidad, se manifiestan en el espacio del trabajo en la empresa industrial cuando el trabajador termina la labor encomendada y se dedica a dialogar con sus compañeros, o cuando como un gesto de solidaridad el hermano va a reemplazar al otro en su jornada laboral, este comportamiento contraviene el disciplinamiento industrial de la lógica moderna, en la que en el espacio de la jornada de trabajo el individuo no puede realizar ninguna otra actividad que no esté enmarcada en la producción, y no se admiten valores diferentes a la eficiencia y la eficacia productiva.

La característica de resistencia o de cimarronaje, heredada de la época colonial como respuesta al proceso de esclavización de los afrodescendientes, es identificada en los dirigentes organizacionales como terquedad, pues en repetidas ocasiones en el corpus se expresa lo recio de su carácter, que entra en conflicto con la actitud racional de realizar los procedimientos que están preestablecidos en la empresa. En coherencia con esta característica de resistencia, la mayor dificultad que se presenta en el disciplinamiento del espacio y tiempo en la empresa se localiza en los primeros días de vinculación a la organización, donde el contraste se hace más fuerte, de hecho la rotación del personal se da en el periodo de prueba. Así se expresa en el corpus: “Hay gente que ha dado la talla y está en la organización, hay gente que dice no, esto es muy complicado, a pesar de que no son procesos que demanden mucha exigencia, es gente que no ha sido posible que se adapten al estilo de trabajo de las empresas que no es nada del otro mundo son simple hábitos laborales”(E4,P17)

En este orden de ideas, los elementos culturales, disciplinares y la resistencia del individuo afro, se convierten en los principales obstáculos a lo que se considera el normal desarrollo de la empresa, tal como lo establece la perspectiva de los dirigentes organizacionales. Además estos obstáculos son criterios de diferencia que identifican a dos grupos: el endogrupo, dirigentes que comparten una lógica industrial capitalista, y el exogrupo, los que tienen una lógica diferente que no se ajusta a los requerimientos de la empresa.

### 5.1.5. Análisis de la ideología de los actores internos de Gráficos S.A

La última macrocategoría y la más importante del modelo de análisis del discurso de Greimas, es la evaluación de los valores, elementos que soportan y dan sentido a las prácticas de los sujetos porque constituyen los marcos de pensamiento que permiten la valoración transversal a todas las acciones que emprenda el individuo. De esta forma, la valoración de los individuos de forma positiva o negativa, va a estar en correspondencia con las decisiones que se toman y con lo que se hace dentro de la organización.

Las categorías y los interrogantes que comprenden son: valoración positiva, valoración negativa; sistema de valores axiológico, compuesto por la valoración ética que responde a la pregunta ¿cómo vivir culturalmente?, estética, ¿cómo gozar?, tecnológica, ¿cómo usar? y lingüística ¿qué es correcto o incorrecto expresar?; el sistema de valores pasional, está compuesto por la valoración eufórica, relacionado con el amor y la satisfacción, lo disfórico relacionado con el odio y la insatisfacción; por último, el sistema de valores epistémico que pueden clasificarse de cuatro formas como juicios de verdad que comprende lo que es y efectivamente parece ser, ilusión lo que parece y no es, el secreto proyectos o fenómenos que son y que no podrían ser, falsedad fenómenos que no podrían ser y no son.

**Valoración positiva y negativa.** Se trata de identificar la valoración positiva de los individuos frente a las motivaciones que se traducen en prácticas y que se expresan en lo que el individuo quiere hacer y debe hacer, así como las intenciones que se convierten en discursos. Estas intenciones se pueden percibir en lo que el individuo quiere ser o estar y debe ser o estar.

En el corpus se identifica una marcada tendencia al cumplimiento de los objetivos de la organización por parte de dirigentes, lo cual se emite a través de pronunciamientos sobre la satisfacción de las metas de productividad y la preocupación por el control del trabajo que se realiza en el proceso productivo. Al respecto el director de producción expresa: “internamente tenemos una metas claras de productividad que hay que cumplir [...] yo digo que quisiera que llegara el día que se trabajara sin inconvenientes” E(1,P1). La valoración positiva a la lógica de la empresa industrial capitalista, es producto de la manipulación externa e interna, como se analizó en esta categoría, y es adquirida por otras experiencias laborales



previas, por mimesis con otras organizaciones de la región y también por la formación típica de la universidad occidental que centra los currículos de las carreras de ciencias económicas y administrativas en el capital y el mercado. La lógica de la eficiencia alrededor del objetivo unilateral del mercado, es la que constantemente se difunde entre las personas de la región que no tienen esa misma concepción.

En contraposición al querer hacer y deber hacer de las personas, desde la valoración negativa, los mismos actores valoran negativamente la pérdida de tiempo en horas laborables, los resultados propuestos incumplidos, la lentitud en los procesos internos, la costumbre de no venir a trabajar los lunes y encontrar situaciones laborales irregulares como las personas durmiendo en los baños o la falta de formalización de las excusas por la inasistencia a la jornada de trabajo. El director del área financiera lo expresa de esta forma:

Es un área particularmente complicada, la empresa va para 14 años constituida y le tocó vivir todo el proceso con las personas de esta área, mirábamos que hay que cumplir con unas metas, rendimientos, un horario y muchas veces el personal no está acostumbrado a salir de su área de entorno a cumplir un horario, unas metas, es un poco complejo. Cuando empezó todo, fue complicado, pero cuando entendieron que es así y hay que producir para poder ganar. La gente llegaba, trabajaba un ratico y luego se acostaba, estaba cansada. A veces hay que trabajar un horario adicional, eso fue cambiando, aunque ahora no es fácil, todavía hay gente que no cumple con el horario (E2, P20)

Estas valoraciones negativas que tienen los dirigentes al comportamiento de los operarios en la organización, reitera el comportamiento necesario en una empresa industrial que representa una lógica moderna capitalista, y choca de forma directa con una lógica de producción campesina-afrodescendiente, en la que el manejo del espacio y el tiempo están lejos de ser rígidos y estandarizados, y se acerca al relacionamiento social que surge mientras trabaja. Características como la solidaridad, el diálogo permanente, la celebración con el otro, la destinación del tiempo a otras esferas de la vida diferentes al trabajo, son importantes para los trabajadores de la región y por tanto también requieren atención. Desde esta perspectiva se entienden muchas de las acciones que valoran negativamente los dirigentes, como: “termina su trabajo y desplaza hasta el puesto del compañero a ver qué actividad realiza”, o” hablar todo el tiempo con su compañero mientras opera la máquina a su cargo”, “incluso, es normal que el día que no va a trabajar un operario envía a su hermano a reemplazarlo en la empresa”.

En este caso el desconocimiento del “otro” representado en el trabajador de la región, lo aleja del grupo de los trabajadores que sí entienden qué es la empresa y cuál es su propósito, dando lugar a la concepción de diferencia donde ese otro es de menor categoría y además no tiene una posibilidad de ser, ya que ésta no entendida y ni siquiera explorada. Con ello vemos, como lo evidencia reiterativamente el corpus, que la cultura es un criterio de diferencia entre los dos grupos identificados.

Existen, de otro lado, otro conjunto de valoraciones positivas se expresan alrededor de lo que se considera el énfasis social de la empresa, reconociendo las bonificaciones y beneficios extralegales que Gráficos S.A ofrece a sus trabajadores como las anchetas, los auxilios económicos, la facilitación del transporte y de la alimentación en la empresa; esta valoración positiva es compartida por parte de dirigentes y dirigidos. Así lo expresa el director financiero:

Sé que hay un fuerte énfasis en que la gente esté bien, ejemplo aquí a la gente se le da 10 minutos en la mañana para que tengan un desayuno, y va por cuenta de la compañía, pero obviamente se le pide a la gente que sea los 10 minutos y 15 como somos una empresa de producción entonces el tiempo para nosotros es muy importante; la gente si quiere trae almuerzo, sino aquí se le cobra por ahí 1000 y hay quien paga 600 pesos por almuerzo, eso no vale ni una gaseosa, mientras si está en la compañía tiene su desayuno y su almuerzo y si está en la noche, refrigerio y comida, esa ha sido una opción bien interesante que tiene Alianza. Pues el sector que vivimos es bastante deprimido por la guerrilla. Me pareció sorprendente que para Semana Santa nos den anqueta y eso viene desde el socio fundador, en verdad no tengo el fundamento de porqué lo hacía pero en cada Semana Santa a cada gente se le da una anqueta básica. El transporte para los que viven en la parte de influencia que es Cali y Santander, entonces a la gente se le da el transporte para que venga y esté aquí, al final del año hay una bonificación por cumplimiento de metas, empezó con unos días y ahora vamos con 20 días; o sea, una persona hace bien la tarea entonces tiene la bonificación (E2, P3).

Sin embargo, si se contrasta la valoración positiva del énfasis social que tiene la empresa con la valoración negativa respecto al área de talento humano, se puede evidenciar una contradicción en lo que representa la valoración del individuo en su dimensión humana en la organización, puesto que se demandan mejores estrategias de motivación para que el trabajador sea más productivo. De acuerdo a ello, en el corpus se encuentra una manifestación persistente de los directores de área para que el departamento de gestión humana sea más fuerte y tenga una mejor estructura, con la idea de que las estrategias y acciones que allí se implementen puedan influenciar a los trabajadores en función de la productividad, a través de programas de motivación e inducción al trabajo y la formación de personas más acordes con los hábitos

laborales que se requieren en correspondencia de la lógica de eficiencia y efectividad en el trabajo, tal como lo menciona el director del área de producción: “A mí me gustaría un esquema en gestión humana donde uno mire por ejemplo el trabajador del mes, visitas con los hijos de los colaboradores; o sea mantener la gente, no feliz porque eso es complejo, pero sí que se respire ese ambiente que nos importan, que nos preocupan.” (E1,P21).

Asimismo, se aprecia una valoración positiva hacia la aplicación de conocimiento formal occidentalizado frente al tema puntual de la responsabilidad social empresarial; en este sentido, se niega la posibilidad de que las acciones y los programas que se deriven de este tema en particular, se cimienten en el contexto organizacional inmediato de Gráficos s.a. Así lo expresa la sicóloga organizacional de la empresa:

Quando llegué a Gráficos s.a, la universidad tenía un profesor español, que es muy ducho en el tema; él nos dio responsabilidad social empresarial y a mí me gustó mucho. Quando llegué entregaban regalos a los niños en navidad y yo le dije –Oscar eso solo no es responsabilidad social-, entonces como él me entregó un manual enorme de su tesis de responsabilidad social empresarial entonces yo le decía –vea don Oscar yo le comparto de responsabilidad con los clientes y bueno una cantidad de cosas y se nos vuelve gigante-, entonces desde ahí empezamos a formar algo sobre responsabilidad social empresarial, siempre pensamos en algo por fuera, el regalo de los niños, los balones para la escuelita de fútbol, bueno todo eso. Empezamos a trabajar, don Oscar más afuera y yo adentro, y lo veíamos más como las celebraciones (E3, P20)

Rastreando la correspondencia en el corpus de la valoración positiva a la aplicación del conocimiento occidentalizado, se encuentra la valoración negativa al conocimiento empírico que tienen los trabajadores, pero por otro lado se puede rescatar el conocimiento respecto a las relaciones sociales que se dan entre los individuos dentro de la organización, lo que motiva o no a las personas que son de la zona, el comportamiento esperado en épocas de celebración, entre otros conocimientos que no han sido tenidos en cuenta porque los dirigentes han asumido que las personas de la región que van a trabajar a la empresa no tienen ningún conocimiento sobre la actividad que allí se realiza, es decir, conocimiento técnico o profesional alrededor de las artes gráficas y, por tanto, no es necesario escucharlos ni tenerlos en cuenta.

Por último, en las valoraciones negativas que se encuentran en el corpus, el aspecto de la comunicación es relevante, pues ésta se da de forma horizontal; es

decir, entre empleados del mismo subproceso y de forma vertical, entre trabajadores y empleados. Esta falta de comunicación entre las personas que integran el subproceso se ve reflejado en el proceso realizado por la empresa, en tanto se han ocasionado errores en la elaboración de productos que han costado un capital representativo para la empresa.

Respecto a los discursos analizados en la macrocategoría del estado virtualizado, esto es, las intenciones de los actores organizacionales internos que se expresan en el querer ser o estar y el querer hacer, se encuentra el querer que Gráficos S.A se convierta en una familia, esta concepción derivada de la manipulación interna del gerente, es bien vista por algunos de los dirigentes que la replican a los dirigidos y a su vez algunos de éstos la acogen de forma positiva. Como consecuencia del reforzamiento de la idea de familia, las relaciones entre las personas que laboran en la empresa es cordial, atenta, todos se saludan de buena manera, las personas son comprometidas con la labor que realizan, y en términos generales consideran positivo el clima laboral: “Gráficos es mi casa, mi familia, yo paso más tiempo aquí que con mi familia, porque voy a dormir, o a comer, pero vuelvo aquí, de pronto no todos lo ven así” (E7,P3)

En contraste, dentro de la valoración negativa frente al comportamiento de los empleados hacia el interior de la empresa, se encuentra una constante crítica en la dirección dirigentes-dirigidos, respecto a lo que se considera una cultura diferente, con expresiones como: el conformismo de los individuos, la terquedad respecto a cómo desenvolverse en la empresa, las celebraciones poco usuales en el ámbito laboral como las fiestas estruendosas y pasadas por licor, el poco interés por capacitarse en actividades relacionadas con la industria.

Finalmente, una valoración positiva en el ámbito de los discursos es el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados frente al trabajo.

**Sistema de valores axiológico.** En el análisis del sistema de valores axiológico (bueno/malo), en el corpus se resalta una valoración contradictoria de los dirigentes y dirigidos respecto al gerente de la empresa, ya que los más cercanos a él, representados en los mandos medios, valoran como malo el carácter colérico y emocional del dirigente en situaciones de alta tensión, incluso el director del área de producción, manifiesta claramente:

Mi jefe es una persona amable, cordial, pero cuando hay problemas yo siempre le digo a él que es colérico, o sea su temperamento es muy fuerte. Desde hace mucho tiempo con él he trabajado una barrera de respeto para que cuando haya esos momentos de mucho calor donde hay problemas él se dirija a mí con respeto, porque han sucedido casos donde no ha habido eso y digamos que la relación sí se vuelve maluca (E1,P27)

La psicóloga, comenta al respecto: “El respeto, uno entiende que como gerente le llegan los mil problemas y obviamente tiene que explotar y él nos ha enseñado eso a partir de su experiencia que si está ofuscado y quiere gritar no lo haga, trate de calmarse, por más grande que sea el problema trate de hablar, no se ofusque”(E3,P26)

Desde el punto de vista de los operarios, la persona encargada del centro de acopio, manifiesta: “con el gerente poco me relaciono, ¡le huyo!, él es muy serio, tal vez por el estrés, él hay veces que se la pasa por la planta y es muy amable con todas las personas, pero hay un momento en que el estrés lo pone serio.” (E5,P9).

Haciendo un recuento analítico respecto a las evidencias que se han detectado alrededor de lo que significa el gerente de Gráficos S.A para los actores organizacionales internos, llámense mandos medios, auxiliares u operarios, se puede recopilar una serie de elementos que explican la operancia del tabú en la persona del gerente de Gráficos s.a. Estos elementos son: la autoridad derivada del cargo formal, es decir, las personas reconocen la función y complejidad del cargo como gerente y en ese orden de ideas se exige cumplimiento de objetivos, resultados y control sobre los mismos, el no cumplimiento de los alcances esperados ha llevado al gerente a tomar decisiones sancionatorias para todos como la suspensión de auxilios financieros para todos los empleados. En ese sentido, el director del área financiera, responde de la siguiente manera cuando se le pregunta cómo es la relación entre el gerente y usted como director financiero:

Conmigo, mucha cordialidad, pero supremamente exigente. Él pide algo para una hora y lo pide y punto, no hay excusas, no hay forma de llenarme de protestos. Si se cumple no hay problema, pero si no se cumple, ahí sí hay problema. Procuero estar al día con lo que él pida y procuro decirle al personal que me apoya que vamos todos en pro que sea así. (E2, P17)

Esta autoridad formal se complementa con la autoridad derivada de la persona, es decir, de lo que irradia y trata de infundir como individuo, en este caso

particular, se hallan dos aspectos relevantes: el primero es el carácter en sí del individuo, que emana cierto temor, pues los calificativos que le asignan al gerente en este aspecto son de colérico, emocional, o que estalla ante las situaciones difíciles. Una de las operarias manifestó: “yo le ¡huyo!”. El director financiero, por su parte, hace énfasis, cuando dice: “conmigo mucha cordialidad”, lo que sustenta el temor que infunde en ciertas circunstancias; el segundopunto importante es el espacio que puede darle a las personas a través del diálogo, la visita a la planta de producción para hablar con las personas. Esta autoridad es derivada de ser gestor de cambio y las personas sin distinción de posición en la empresa lo ven como un individuo de gran visión, no sólo para los negocios, sino en la forma como internamente se deben trabajar y tratar a las personas.

En el análisis de la manipulación interna se encontraba que el gerente hacía creer en la concepción de la empresa como familia, de allí en cierta forma se sustenta la exigencia a las personas en cada uno de los roles que desempeñan en la organización, que se complementa con el hecho de querer disminuir la brecha entre dirigentes y dirigidos, institucionalizando el término colaboradores en la empresa. Los operarios ven al gerente como un agente de cambio positivo, muchos de ellos llegaron a la empresa sin terminar el bachillerato y sin un conocimiento específico en las labores de la empresa y este panorama ha ido cambiando, la empresa les ha dado la posibilidad de terminar el bachillerato, de capacitarlos en competencias específicas con la labor que realizan, lo que ha facilitado la promoción interna de cargos, además de destacar cómo a través de la vinculación a la empresa, en términos de estabilidad, y la provisión de facilidades como el almuerzo, el transporte y los auxilios extralegales, han cambiado su calidad de vida para bienestar físico, que aclaran no es por el hecho de estar vinculados a una empresa, es porque el gerente se preocupa por las personas. En este sentido, la supervisora de calidad expresa: “aquí se interesan mucho por las personas, un gerente que se preocupa porque haya comida en mi nevera, ¿quién hace eso?” (E7,P3). Por parte de los mandos medios, se ratifica, al igual que los operarios, las condiciones extralegales que ofrece la empresa, que son para todos los trabajadores sin distinción jerárquica.

Por último, la autoridad derivada del conocimiento y la experiencia en el proceso, se ve reflejada en la experiencia del gerentes, pues por todos es conocido en la organización que la carrera del gerente en el negocio de las artes gráficas inició

desde la tarea más simple como descartonador hasta el cargo que ejerce hoy, este recorrido por la empresa le permite aconsejar, guiar y evaluar problemas específicos, así como ser fuente constante de consultas respecto a los inconvenientes que se presentan en las diferentes áreas:

Todo parte de cómo esté la gerencia, hablando un poco de nuestro gerente, es una persona que comenzó su vida en la industria de las artes gráficas, pasó por descartonador, auxiliar de máquina y recorrer todos los procesos, esa es una gran ventaja para la organización porque tiene muy claro hacia dónde ir y hacia donde quiere llevar a la organización y a nosotros, él por tener toda su formación en la parte operativa siente gran aprecio y admiración por toda esa parte y él nos ha inyectado todo eso y saber que a la gente tenemos que apoyarla y que puedan hacer bien ese trabajo, son ellos finalmente los que producen, nosotros somos un apoyo, eso nos ha llevado a tener gran aprecio por todas las personas y cambiamos el término que se utilizaba anteriormente de trabajador a colaborador, es precisamente eso, quitar esas barreras de empleado y jefe, y así invitamos a las personas a dar más de sí mismo, de igual forma esos vínculos entre la parte administrativa y la parte operativa. Nosotros hacemos actividades de integración, partido de fútbol, voleibol, participación en torneos, y ahí todos nos integramos desde la gerencia hasta la parte operativa y en la cancha ya todos son iguales (E4, P22)

Desde la valoración buena, un rasgo importante que se identifica en el corpus es el progreso que se ve en las personas de la región que ingresan a la organización, pues si bien se ha expresado a lo largo del análisis que existe una marcada diferencia entre los individuos propios de la región y las personas vinculadas de otras regiones, también es preciso decir que desde los dirigentes y dirigidos se evidencia una valoración buena al hecho de que la empresa les ha brindado el espacio para ascender laboralmente. Al respecto la psicóloga de la empresa expresa: “Sí, uno ve que llegan, por ejemplo hace años llegó un conductor y ahora es coordinador de zona franca; entonces vamos viendo el crecimiento o entran como servicios generales y ya están operando una máquina o están de auxiliares en algún procedimiento; entonces es verlos crecer acá dentro”(E1, P3).

Aunque existe una valoración negativa hacia la cultura de los individuos de la región, también se destaca como bueno el hecho de ver avances en la actitud frente al trabajo de las personas, a lo largo del tiempo, por ejemplo, se expresa la valoración por aprender a trabajar en equipo, la innovación y la actitud positiva frente al trabajo: “Los colaboradores han aprendido a trabajar en equipo, a colaborar a las otras áreas. Son muy innovadores, tenemos áreas de trabajo con chicos con muchas ideas, chicos que cada día quieren mejorar su proceso, que quieren ahorrar costos” (E3, P24).

La valoración no es solamente frente al trabajo, sino respecto a gestar un cambio en su percepción de la vida, esto involucra la apuesta a proyectos de vida relevantes como seguir una carrera profesional o una tecnología, adquirir una vivienda propia, ahorrar e invertir el dinero. Los dirigentes, que son los extranjeros, valoran positivamente ese cambio que han visto gestarse en los individuos oriundos de la región.

Ahora bien, la valoración ética de lo bueno y lo malo se complementa con lo que los actores consideran correcto e incorrecto. Desde el análisis lingüístico, en esta categoría de encontraron tres elementos objetos de esta evaluación: el primero respecto a lo que es la labor de las artes gráficas, específicamente el director financiero manifiesta: “esto no son artes gráficas, sino artes trágicas”, concepción que se comparte con gran parte de los actores involucrados de acuerdo al trabajo de observación que se realizó en cada subproceso de la planta de producción. La segunda variable objeto de esta evaluación se trató de las condiciones poco aceptables de las casas en las que habitan los trabajadores de la región, situación detectada en las visitas domiciliarias realizadas por parte del personal de gestión humana. Y por último, se valora como correcto e incorrecto la percepción frente a las condiciones de vida de los trabajadores, donde se devela una valoración contraria entre el director de gestión humana, que es compartida por los demás directores de área, y los trabajadores de la región, ya que en términos de asignación de recursos, para los directivos es más importante, por ejemplo, la adecuación de la vivienda de habitación con espacios de acuerdo a cada necesidad como habitaciones individuales, servicios sanitarios amoblados, entre otros, mientras que para los trabajadores, puede ser más relevante la compra de accesorios que parecerían superfluos. El testimonio de los directivos lo especifica así: “los colaboradores apenas recibían sus quincenas venían estrenando gafas, relojes muy grandes, cadenas o lo que estuviera de moda y cuando uno iba a sus hogares encontraba que las condiciones de habitabilidad de las casa no eran las más correctas” (E4,P18).

Frente a la última situación, el director de gestión humana respondió de la siguiente manera a la pregunta: ¿cuál es la finalidad de las visitas domiciliarias que le hacen a los empleados de la zona?:



Las visitas domiciliarias casi siempre tienen dos finalidades: una es cuando va a ingresar un colaborador, para ver sus condiciones de vida y para hacerle un seguimiento a esas condiciones. Nosotros nos enfocamos casi siempre en el segundo semestre del año a programar visitas junto con la psicóloga, para ir viendo en qué condiciones están y ver si han mejorado o no. En algunos casos sabemos que las personas dentro del tema de cesantías, la forma de invertir las es educación o vivienda, entonces nosotros nos enfocamos en hacer un acompañamiento e irlos orientando correctamente. Empezamos a hacer estudios crediticios para poder darles una información más amplia a nuestros colaboradores y saber cuál es el nivel de endeudamiento. Ha llegado el punto que nos han llevado a ver sus viviendas como han quedado, ellos nos buscan y nos dicen qué quieren hacer, si estudiar y capacitarse o conseguir su vivienda y nosotros hacemos ese acompañamiento (E4, P29).

Otro asunto abordado en la investigación, es el análisis del sistema de valores tecnológicos, concerniente al uso y la utilidad, el cual permite una lectura real de las prácticas organizacionales que están en juego en la empresa; es necesario decir que dentro del análisis del sistema de valores axiológico, pasional y epistémico, esta categoría es la más nutrida.

De acuerdo a ello, se encontraron cuatro bloques a partir de las expresiones encontradas en el corpus. El primero y más repetitivo es el relacionado con la estimulación de la persona para que sea más productiva, aquí se utilizan estrategias de motivación hacia los trabajadores como instrumento de incremento en la productividad, incluso se habla de la necesidad de la felicidad en el trabajo; otro aspecto significativo en el mismo sentido, es el cambio de denominación de trabajadores a colaboradores, porque de esta forma se invita a invertir todo su potencial en el trabajo ya utilizar el liderazgo como un medio para alcanzar objetivos e influenciar a otros. En la misma categoría se encuentra involucrada directamente la iniciativa de trabajar el tema de responsabilidad social en la empresa, como medio para el reconocimiento externo de la empresa con los clientes a través de la gestión de las certificaciones. “Yo le decía a Oscar, gestión humana es muy importante para mí en ese sentido: que la gente se sienta contenta en el trabajo y den el máximo potencial que puedan dar y podamos tener esos resultados y pues todos beneficiarnos de la misma” (E1,P22).

El segundo bloque es el relacionado con el mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo para la productividad, aquí se evidencian acciones como hacer un estudio de la temperatura de la planta para solicitar recursos y de esta forma evitar que la materia prima sufra la pérdida de calidad requerida para el proceso. De otro lado, se manifiesta también la importancia de las facilidades que ofrece la empresa

de transporte de los trabajadores desde sus lugares de habitación hasta la empresa y viceversa, con la finalidad de que las personas lleguen a la misma hora y de esta forma no tener contratiempos en el normal funcionamiento del proceso: “El transporte para los que viven en la parte de influencia que es Cali y Santander, entonces a la gente se le da el transporte para venga y esté aquí. Obviamente hay un beneficio para la persona y para la compañía porque llegaban en diferentes horarios” (E2, P5).

Por último, se encuentra el uso de mecanismos enfocados hacia la consideración propiamente del individuo, a partir de la lúdica, los torneos internos de fútbol y voleibol, como estrategia de integración entre todas las personas, independientemente del cargo que ocupen en la empresa, y el procurar la cordialidad y el buen trato, correspondiente a su condición humana: “Es precisamente eso, quitar esas barreras de empleado y jefe, y así invitamos a las personas a dar más de sí mismos, de igual forma esos vínculos entre la parte administrativa y la parte operativa, nosotros hacemos actividades de integración, partidos de fútbol, voleibol, participación en torneos, y ahí todos nos integramos, desde la gerencia hasta la parte operativa y en la cancha ya todos somos iguales” (E4, P22).

Otra sub categoría que corresponde al sistema de valores axiológico es la evaluación de lo lingüístico, la cual revela cómo se expresan los actores organizacionales respecto a lo correcto e incorrecto, este aspecto no desentona con el análisis del sistema de valores ético y tecnológico que se realizó y complementa el planteamiento de las macrocategorías desarrolladas. Así las cosas, se identificaron evaluaciones lingüísticas de los dirigentes a los dirigidos, frente a la perspectiva de vida que tienen en aspectos puntuales como preferir invertir el salario en cosas que los dirigentes consideran superfluas como accesorios y descuidar factores relevantes para ellos como las casas de habitación; aquí hay una clara idea por parte del grupo de los dirigidos de lo que debe ser y de lo que no debe ser en cuestiones de inversión de los recursos monetarios derivados del trabajo, en consecuencia los dirigentes hacen direccionamiento a los dirigidos a través de visitas domiciliarias, acompañamientos puntuales hacia la inversión y ofrecen información especializada para invertir los recursos derivados de las cesantías.

Otro aspecto identificado frente a lo que se considera como correcto e incorrecto, es acerca del trabajo que desempeñan, en el caso puntual del

conocimiento que los dirigidos tienen de las artes gráficas. Por parte de diferentes actores se manifiesta que las personas de la región no están debidamente cualificadas, o que traen un conocimiento que no aporta a la labor y que es necesario encaminarlos correctamente. Debido a que las artes gráficas son empíricas, también se han presentado conflictos desde lo que se considera correcto hacer desde el punto de vista de la ingeniería con relación al conocimiento empírico adquirido por la experiencia en el área, este caso en especial se da entre el coordinador del área de troquelado con una experiencia de más de 30 años en el oficio y los ingenieros del área de producción. El coordinador del área de troquelado manifiesta: “ante mis compañeros corregirlos bien, y contribuir con ellos en el conocimiento, en las artes gráficas todo mundo ha aprendido de otro y eso es lo que yo trato de transmitir” (E6, P6).

**Sistema de valores pasional.** En el sistema de valores pasional se identifican los rasgos de amor y odio de los individuos, aunque tradicionalmente en el ámbito de las empresas las expresiones eufóricas o disfóricas no son muy notorias. Se debe considerar que la actividad realizada por la empresa de diseño y elaboración de empaques está muy ligada al arte, ello permite contemplar el esfuerzo de las personas en un producto que tiene forma, color y dimensión, tres características del producto que lo hacen complejo y a su vez atractivo para las personas que lo elaboran: “las pegadizas para medicamentos tienen una connotación bastante diferente de lo que es las artes gráficas, publicidad y otras clases de impresiones que no requieren tanta exactitud como sí lo tienen los laboratorios” (E6,P1). A través de la observación llevada a cabo en la planta y del diálogo informal con los operarios, se pudo ratificar esta percepción de satisfacción de los individuos en cada prueba de calidad que se hace a lo largo del proceso. Por las evidencias recolectadas, se puede inferir que hay una relación entre el trabajo desarrollado y la baja rotación del personal en la empresa, porque una vez superado el tema de los hábitos laborales, el trabajo de creación y materialización de los empaques toma fuerza en los trabajadores.

Otras expresiones de euforia relevantes que se encuentran en el corpus, por parte tanto de los dirigentes como de los dirigidos, es el sentimiento de afecto hacia a los compañeros de trabajo, un trabajador manifiesta que el gerente lo expresa abiertamente: “Todos son mis amigos, yo los quiero como a unos hijos, pero cuando los tengo que apretar los apreté, porque esto no es mío es de todos” (E8,P1). Esta

manifestación complementa la idea de la organización como una familia que se identificó en categorías anteriores, y como tal, caben estas expresiones de amor y también de represión frente a actitudes que van en contra de los intereses de esta familia.

Dentro del análisis es importante ver, igualmente, el sistema de valores epistémico, el cual tiene que ver con lo cognitivo y permite hacer juicios de cuatro clases: juicios de verdad, que constituyen fenómenos que podrían ser y de hecho son; ilusión, representa lo que podría ser y no es en esencia; falsedad, proyectos o fenómenos que no podrían ser y no son; y secreto, fenómenos que son y que podrían ser. En este marco de rangos, en el corpus se identificaron solamente juicios de verdad y de ilusión.

En los juicios de verdad el hallazgo que más sobresale es la idea de la empresa como un ente creado exclusivamente para producir riqueza; en consecuencia, la falta de competencias de los empleados, la rendición de indicadores de desempeño y eficiencia, cumplimiento de las metas propuestas y el cumplimiento de las expectativas de los accionistas frente a los rendimientos que esperan recibir, están interiorizadas y son validadas por parte de los dirigentes, que son quienes tratan de infundir esta mentalidad a los dirigidos: “La compañía está en zona franca desde el 2011, ha tenido tasas de crecimiento de dos dígitos en las ventas y todo está hecho porque todos trabajamos, hay unos accionistas que esperan dinero pero esto se hace con trabajo” (E2,P19). En el mismo sentido, el director de producción manifiesta: “Esta es una empresa con ánimo de lucro, aquí no se compran huevos para vender huevos, aquí tiene que haber una utilidad, de hecho los accionistas invierten dinero en la empresa para que haya frutos, quienes hacemos que todo estas funciones somos los colaboradores” (E1,P31). Esta manifestación refuerza el planteamiento realizado en el supuesto de investigación, acerca del cumplimiento de las acciones de responsabilidad social interna de forma equilibrada entre capitalistas y trabajadores, que no se presenta por la interiorización de la concepción de diferencia entre actores organizacionales, validada por todos los actores internos.

Otro rasgo destacado en los juicios de verdad es el relacionado con la responsabilidad social interna que ofrece la empresa para con sus empleados. Ya se planteó que el cumplimiento de las expectativas se entiende diferenciada en términos de desigualdad, comparativamente entre dirigentes y dirigidos; sin embargo, hay un

reconocimiento por parte de los trabajadores (mandos medios y operarios y auxiliares) de las condiciones de favorabilidad que proporciona la empresa en cuanto a beneficios extralegales, en relación con otras empresas, de hecho se puede inferir por los otros hallazgos encontrados a lo largo del análisis de las categorías del modelo de análisis del discurso de Greimas, que este factor se convierte en un motivador para cambiar las actitudes y la percepción que una buena parte de los trabajadores de la región tienen frente a la actividad laboral industrial: “En la dimensión laboral yo digo que todo está dado para que hagamos bien las cosas” (E1, P17)

Es preciso decir que las acciones y beneficios extralegales ofrecidos por la empresa, tienen un gran motivador para los dirigentes en el incremento de la eficiencia en la producción, pues en repetidas ocasiones se liga la responsabilidad social que tiene la empresa con el incremento de la productividad que se demuestre. La expresión, “si a la empresa le va bien, a nosotros nos va bien”, es acuñada por el gerente de la organización, difundida por los mandos medios y repetidos constantemente por los operarios.

En el análisis de los valores epistémicos, se reitera la diferencia en la cultura de las personas de la región, “la cultura de ellos es diferente”, y como tal, este factor se perfila como el principal criterio de diferencia entre el endogrupo, conformado por los dirigentes que no son de la región, y el exogrupo, identificado en los colaboradores de la región. Este factor es tan fuerte que se le atribuyen otros criterios de diferenciación derivados de la cultura como la falta de formación y de competencias laborales, los hábitos de trabajo, el carácter recio y la priorización de la inversión de forma equivocada.

**Sistema de valores epistémico.** El juicio de verdad de la ilusión representa los emprendimientos que podrían llevarse a la práctica pero que aún no son realidad; en el corpus se manifiesta una contradicción que todavía no es resuelta por los actores organizacionales en la práctica y de forma particular por los dirigentes. Dicha contradicción consiste en pensar a los dirigidos como *homo economicus*, y en consecuencia se está considerando la posibilidad de pagar un salario variable de acuerdo a la productividad de cada individuo; este planteamiento proviene de F.Taylor dentro de la teoría de la administración científica, que dio resultado en el

afán de resolver el problema de la eficiencia en el contexto de las organizaciones de principios del siglo XX. Paralelamente, el director del área de producción hace una reflexión dentro de la entrevista, planteando que el dinero no siempre es un motivador, porque el individuo no sólo tiene intereses económicos, sino que tiene otras dimensiones humanas que satisfacer, y en coherencia dentro de la organización se han explorado otras formas de motivación, como las visitas de la familia al puesto de trabajo.

Se puede inferir por lo expresado en el corpus y por el proceso de observación que se realizó en la empresa, que hay una ideología de considerar al individuo como un recurso valioso porque allí está centrada la atención en pos de mejorar la productividad; no obstante, no hay una mirada holística del individuo como fin en sí mismo, por lo que la diferencia cultural como un escenario no explorado no se ha contemplado, sólo se ha hecho un juicio en términos de hábitos laborales pertinentes o no pertinentes al contexto de la empresa:

Yo necesito resultados, yo necesito gente motivada, pero no a todos los motiva la planta; de hecho el dinero es algo que puede volverse un agente desmotivador, si me permiten decir así, aunque la motivación es interna, yo mismo soy el que me propongo metas, yo mismo soy el que me pongo alegre y toda la actitud adecuada para salir adelante, el dinero puede jugar en mi contra porque uno como ser humano siempre quiere más y entre más tiene más gasta, más se endeuda. No sé si puedo ser claro, no siempre aumentando el sueldo o dando extras puedo mantener a mi gente motivada. El año pasado que hice esa ronda de que venga la esposa, que vengan mis hijos, de hecho tuve una experiencia que casi me hace llorar, donde llegó el hijo de un trabajador de hace años y lo vio en la máquina, él lo vio trabajando y lo primero que dijo –mire ese es mi papá, él es que mueve esa maquinota, mi papá es un duro!-, pues el señor escuchó eso y eso para él fue increíble y yo le decía a Jennifer, mira esas son cosas que motivan, ese hombre se sintió en la gloria. Otro me decía –mira Adrián que lo reconozca- o sea que digan cada mes, mira a ti te fue muy bien te felicito y mire que no habla de plata. Yo le decía eso a Oscar, eso del mejor trabajador también puede funcionar, como reconocer los logros de alguien, otro lógicamente me decía –Pues si uno da más unos bonos estás igual eso también es lícito y así sucesivamente [...]– Yo aunque suene y no suena yo le decía a Oscar en estos días, a mí el tema de remuneración variable por resultados me está sonando mucho en la cabeza y no sé profe usted qué tanto piense en ese tema, no sé qué familiaridad tenga del tema. Qué desmotiva a la gente a veces, el que no vean que yo no meto el cuerpo y mi compañero gana lo mismo que yo y ese es relajado y le meto el cuerpo pero igual en la quincena a él le pagan el mismo también que a mí y muchos me han dicho no vale la pena y eso hace que el que está metiendo toda la fuerza como que ¡va! Y yo le decía a Oscar, en muchas empresas ese esquema funciona (E1, P18, P19, P20).

Respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, y después de superar la primera sugerencia de incorporar acciones de esta clase en la empresa, los dirigentes

organizacionales, representados en los directores de área, tienen una idea general de lo que ello significa, pues hay una clara posición que la RSE está por encima de las obligaciones que la empresa ha adquirido como organización social, es decir, con el cumplimiento de las leyes: “No se quiere decir que por generar empleo se esté haciendo responsabilidad social directamente” (E4,P1) y que además, involucra los intereses de los diferentes grupos, no solamente de los accionistas, por lo que el director financiero expresa: “La responsabilidad social tiene que ver con que uno no solamente va a responder a los accionistas de la compañía sino a todo el entorno, el entorno incluye: operario, administrativos, o sea a todos los clientes internos, gobierno, accionistas; entonces hay que buscar que la armonía se dé en todos los entornos que se esté viviendo”(E2,P1).

Sin embargo, en el aspecto puntual del talento humano y de la responsabilidad social interna, se ratifica la convicción de que la empresa es un estamento formado básicamente para producir rentabilidad, y las acciones o posiciones del talento humano que la conforman, que van en contradicción con esta máxima, no pueden estar en la organización:

Nuestra empresa es una empresa del área productiva, que debe producir, uno quisiera que fuera algo del ámbito de beneficencia donde uno constantemente quisiera tener gente, hay gente que ha dado la talla y está en la organización, hay otra gente que dice no, esto es muy complicado, a pesar de que no son procesos que demanden mucha exigencia, es gente que no ha sido posible que se adapte al estilo de trabajo de la empresa, que es nada del otro mundo, son simplemente hábitos laborales, respeto a los horarios, respeto a la autoridad, respeto a los compañeros y cumplir sus actividades, sin embargo hay gente que no lo cumple, ese personal que es muy poquito, no se encuentra en la organización (E4, P17)

Para tener responsabilidad hay que generar utilidad, entonces tenemos que ser muy meticulosos en la medición de la productividad, que la gente cumpla con sus metas, ser rentables, porque si no somos rentables, no podemos entrar a hacer responsabilidad social empresarial. En la compañía, la parte de costo es bastante fuerte para que nosotros veamos hacia dónde vamos y la fuente, para poder financiar nuestro programa (E2, P8)

En los discursos develados en el corpus, se manifiesta que existe un pensamiento arraigado sobre la función económica unilateral de la empresa, que es coherente con la lógica moderna capitalista en nuestro contexto. Si se relaciona el argumento planteado en esta tesis de la diferencia como elemento de fondo para privilegiar los intereses en favor de los accionistas en detrimento de los intereses de los trabajadores, toma sentido la difusión, por parte de los dueños del capital, de su

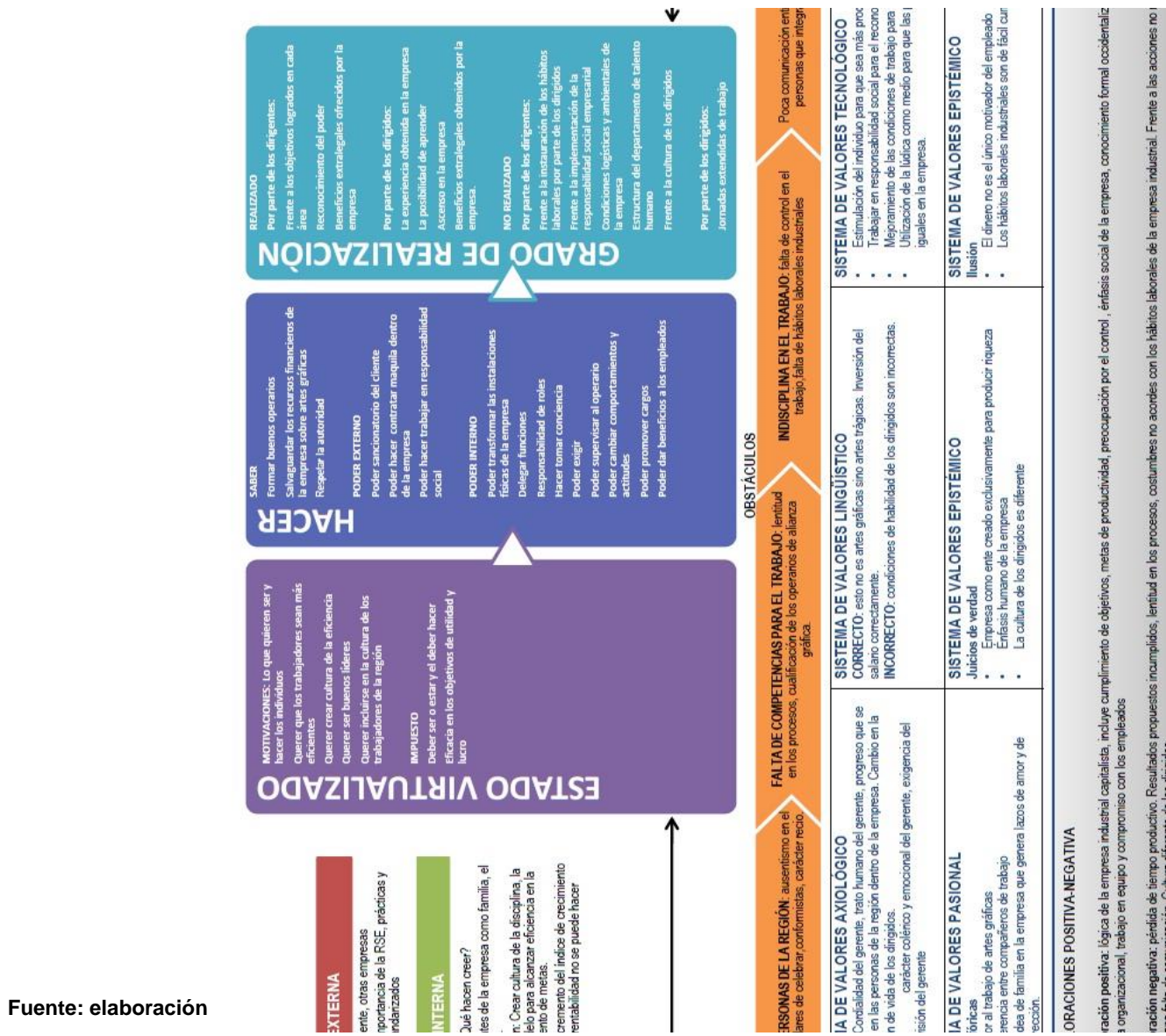
empeño en la maximización de utilidad. Sin embargo, también se observa una complicidad por parte de los trabajadores, en especial por los jefes de área, que demuestra la interiorización de este discurso, socializado constantemente entre sus colaboradores cercanos y en consecuencia llevado a la práctica en cada situación que se encuentran los dos intereses. Así se explica cómo se contraponen la implementación de la responsabilidad social interna con la maximización de utilidad, o cómo se contraponen el entendimiento y adaptación del individuo a la empresa con el interés de los accionistas.

Este planteamiento también recrea la formación de grupos sociales diferenciados en la organización, el endogrupo y el exogrupo, desde la perspectiva que se esté analizando: accionistas-trabajadores o trabajadores-accionistas. Es necesario rescatar que entre más cercano esté el trabajador a un grupo social diferente al suyo, más aferrado es el discurso de la necesidad de alejarse del otro que está en las mismas condiciones de empleado. Caso concreto de los dirigentes o mando medios, que si bien pertenecen al grupo de los trabajadores de la empresa-endogrupo-, son los que más interiorizado tienen el discurso de la maximización de utilidades, perteneciente a los accionistas-exogrupo-. En el gráfico 5, se puede observar el resumen de los hallazgos encontrados en el análisis del discurso de la empresa Gráficos s.a, de acuerdo al modelo de Greimas.



Gráfico 6

Resumen de los hallazgos encontrados en Gráficos s.a



Fuente: elaboración

## 5.2 Análisis de datos caso Fundación Cartón

Cartón hace parte de la organización Carvajal, un holding empresarial muy importante en la economía colombiana, que tiene sus orígenes en 1904, cuando Manuel Carvajal Valencia crea, en la ciudad de Popayán, una imprenta para la publicación de folletos y periódicos, que 50 años más adelante fue el primer directorio telefónico en Colombia. Para 1995, Carvajal se constituyó en un holding conformado por 30 unidades de negocio en varias compañías como editorial Norma, Publicar, Cargraphics, entre otras importantes en el mercado. Actualmente la

empresa tiene siete líneas de negocios: Carvajal empaques, Carvajal espacios, Carvajal educación, Carvajal información, Carvajal pulpa y papel, Carvajal soluciones educativas y Carvajal tecnología y servicios.

Carvajal pulpa y papel retomó el nombre de Cartón, empresa de más de 50 años en el mercado de la producción de papeles, utilizando el bagazo de la caña de azúcar como materia prima. Esta multinacional, con sedes en Ecuador y Perú, cuenta con dos plantas en Colombia: planta uno ubicada en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca, y planta dos en el municipio de Guachené, Cauca. Obedeciendo a su misión de ser una empresa innovadora en productos sostenibles, generando valor para sus grupos de interés, la empresa creó la Fundación, organización encargada de realizar programas de responsabilidad social empresarial en la región de influencia de las plantas de producción.

La Fundación es una organización de carácter social privada sin ánimo de lucro creada en 1991, encaminada a mejorar las condiciones de vida de las comunidades ubicadas en la zona de influencia de las plantas de producción de Cartón, específicamente en los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené y Caloto en el Norte del departamento del Cauca; y en Yumbo en el sur del departamento del Valle del Cauca. La Fundación utiliza las alianzas interinstitucionales y la participación activa de las organizaciones de base comunitaria para adelantar proyectos autogestionados que tengan impacto en la población objetivo.

### **5.2.1. Macro categoría de Manipulación**

**Manipulación interna.** En el análisis de esta categoría sobresale por unanimidad entre los actores entrevistados el director de la Fundación, en tres aspectos: el cumplimiento de los objetivos que se plantearon para cada coordinador de área, la motivación al servicio de la comunidad que deben tener cada persona que presta sus servicios en la Fundación y el trabajo en equipo y mancomunado que debe

existir entre los trabajadores con el fin de impactar en la comunidad, pues el trabajo de la Fundación es conocer la comunidad, untarse de comunidad.

Don Eduardo, yo pienso que él ha dado un giro a la fundación, un giro en términos de empoderamiento, un giro en el re direccionamiento de muchas cosas, que a veces yo puedo hacer un poquito aquí un poquito allá, pero si yo me enfoco y yo quiero realmente lograr un impacto. [...] o creo que ha sido esa persona que ha creído en la gente, él se tomó el tiempo de mirar y decir voy a conocer a cada persona, ver su rol y mirar cómo puedo potenciar y en un reconocimiento hacer sentir a la persona, desde el cargo más básico hasta el de arriba, que lo que hace aporta y que no solo es el aseador si no que ese trabajo contribuye a la comunidad(E2, P11).

El corpus manifiesta la gran habilidad del director de la Fundación para empoderar a las personas a su cargo, consistente en delegación de autoridad y holgura para dejar hacer y tomar decisiones entre su equipo de coordinadores. En el ejercicio de observación que se hizo en la organización, se pudo corroborar esta manifestación del corpus, en el libre desplazamiento por la zona de influencia de los directores de área, la toma de decisiones en situaciones coyunturales y el desarrollo de iniciativas espontáneas. El director ratifica esta manifestación de los empleados, cuando expresa una conversación informal con la investigadora: “yo dejo la tarea, dejo actuar, pero también pido resultados, ellos saben que cuando me necesitan yo estoy allí” (E5,P19).

Para influenciar en el pensamiento de los trabajadores de la Fundación, utiliza la estrategia de reuniones semanales con el equipo de coordinadores y reuniones trimestrales con todos los empleados de la Fundación. Por parte de los trabajadores se manifiesta una admiración por la coherencia de las palabras y las acciones, que lo convierten en una persona de referencia, no solamente en su rol de director, sino como persona y hombre de familia. Se revela en los trabajadores reconocimiento por el interés del director por conocer cada persona y saberle llegar a través de este conocimiento de sus motivaciones y potencialidades. Además inculca en las personas la superación personal y poder aprender cada día.

Desde el análisis sociológico, planteado por los rasgos de tabú que existen en la relación de dirigentes y dirigidos, se encuentran elementos de la autoridad carismática, derivada de su personalidad como individuo que ejerce varios roles en la sociedad de forma coherente con las ideas que manifiesta. El individuo en cuestión es dirigente, ciudadano, esposo, padre de familia, y es valorado de forma positiva por

los trabajadores, pues transmite autoridad desde esta perspectiva a los trabajadores de la empresa. De forma complementaria, el director es reconocido como un agente de cambio, en comparación a otros dirigentes que han formado parte de la organización y que no han obtenido los mismos resultados, y en consecuencia, se ha dado el reconocimiento de la organización en el entorno en el que se opera. Así lo expresan los directores de área:

El antiguo director, malo decirlo pero hay que decirlo, para contestar su pregunta de los cambios, es que él no se untaba de comunidad, nosotros sí vamos a la comunidad, es la diferencia” (E1, P17).

La historia dice que antes de cinco años que está la nueva administración, dirigida por don Eduardo Posada, pero antes de cinco años hacia atrás no se hacía nada, la plata no rendía, la plata no llegaba donde tenía que llegar (E1, P5)

Nosotros hemos tenido cuatro directores, el primero no lo conocí, porque duró muy poco tiempo, prácticamente dos años, mientras migró la planta y eso que fue Wilmar Tobar. Después ya estuvo nuestro segundo director que fue Eduardo de Angulo, estuvo muchos años en la Fundación, luego tuvimos una persona que estuvo un año mientras se conseguía la persona, y finalmente es Don Eduardo Posada y yo pienso que él le ha dado un giro a la Fundación (E2, P11)

El director como autoridad formal traza un estilo de dirección, derivada del cargo que desempeña en la organización, el cual se ve reflejado en la priorización de servicios que presta la Fundación y por ende en la concentración del esfuerzo de los funcionarios y los recursos en servicios como la atención a los niños de primera infancia, programa que surgió por iniciativa del director y el trabajo en la prevención de salud; el reforzamiento de elementos como la comunicación intergrupala; el empoderamiento entre los trabajadores; el contacto cercano de los coordinadores de área con la empresa y la rendición de resultados periódicamente: “procuro ser muy señor, exigente, serio y también ser amable. [...] creo que tengo una buena relación con la gente, siento confianza en la gente, empodero mucho, dejo trabajar, pero pido la tarea” (E5, P24).

En este caso particular el rasgo de autoridad derivado de la experiencia y conocimiento del proceso, surge de la cualificación para tratar la temática social, por cuanto el director realizó estudios de posgrado en gerencia social y estudios de actualización en generación de desarrollo de base con las Universidad Tecnológica de Monterrey, y aunque no es originario de la zona de influencia de Fundación Cartón, estudia con cuidado el medio en el que se desempeña: “nos hemos preparado para no hablar carreta, sino prepararnos para hacer un bien, porque en el mundo de la

administración e ingeniería existen mejores prácticas, en el mundo de lo social también, nos hemos preparado para lo que hacemos sea lo mejor” (E5,P5). Adicional a esto, el directo manifiesta: “Tengo muy claro que no soy de la región, pero tengo metido en la cabeza que soy profundamente respetuoso, entonces no hablo ni de política, ni de religión, ni de corrupción, es decir, no me meto en la intimidad de la sociedad, soy profundamente respetuoso” (E5,P11).

De forma complementaria a la formación técnica en gerencia social, los trabajadores reconocen en él conocimiento en el trabajo en equipo:

hemos dado un paso grande en lo que ha estado el doctor Posada como director ejecutivo actual, con él la metodología en nuestro trabajo ha cambiado totalmente, dándonos más oportunidades, dejándonos participar más en el proceso, se apoya más de nosotras las coordinadoras, construimos entre todas el grupo, la relación entre coordinadoras es mucho más fortalecida y amplia (E4, P7).

El corpus deja ver la influencia que ha tenido el director en involucrar la academia a los servicios que presta la Fundación, a través de la realización de convenios con universidades para programas sociales.

**Manipulación externa.**En el corpus se identifican cuatro actores externos que manipulan de alguna forma la organización: los alcaldes municipales de las zonas de influencia de la Fundación, la comunidad en general que rodea a la Fundación, el presidente de la empresa Cartón y las empresas del sector aledaño.

La Fundación tiene un buen prestigio en el Norte del Cauca entre los habitantes y representantes de las diferentes instituciones presentes en la región, debido a los programas de apoyo social y económico a la comunidad. Además de los problemas sociales que se presentan, existen inconvenientes de corrupción en las instituciones. El municipio de Puerto Tejada, en el que está sentada la Fundación, ha tenido administraciones locales irregulares, ocasionadas principalmente por destituciones o sanciones del alcalde municipal. En consecuencia, la eficiente gestión financiera que hace la Fundación de los recursos que le transfiere la empresa Cartón, es reconocida positivamente por parte de los alcaldes e instituciones locales, lo cual permite creer que los funcionarios en su conjunto hacen bien su trabajo:

Yo creo que hacemos un buen trabajo, cualquier platica que entra... como anécdota, tenemos el alcalde de Villa Rica que nos dice: a mí me gusta trabajar con la Fundación, porque a ellos sí que les rinde la plata (E1, P4).

Considero que la Fundación tiene un gran reconocimiento y una gran credibilidad en la zona, y digamos en la región nos prefieren, hay entidades que dicen: no hagámoslo con la Fundación, porque es una entidad seria, eso porque ya nos están viendo como una entidad que de alguna manera, puede ayudar al verdadero desarrollo de la región (E3,P25)

En cuanto a la comunidad en general, dadas las deficientes condiciones en infraestructura social, reflejada en baja cobertura en servicios de salud especializada, mal nutrición de los niños, pocas opciones de trabajo y problemas de violencia y pandillismo juvenil, la Fundación se constituye en una organización representativa que trabaja por el desarrollo social. La comunidad hace creer a los funcionarios que realizan una buena labor, de modo eficiente y pertinente en la región. Así lo destacan algunos de sus integrantes:

Nosotros hacemos una buena labor social, si usted pregunta por aquí de nosotros, la gente habla muy bien de la Fundación (E1, P3).

Estamos en un entorno complicado, donde hay robos a diario, donde suceden cosas. Aquí nunca nos ha pasado algo a nosotros, creo con eso le respondo la pregunta, la gente nos respeta, nos quiere y percibe el buen trabajo que se hace (E5, P21).

Adicionalmente, encontramos que las empresas del sector influyen de alguna manera la orientación de los programas sociales que desarrolla la Fundación, tales como “Jóvenes a lo bien” o “Cauca Joven”, los cuales ofrecen a los jóvenes capacitación y acompañamiento psicosocial. Ello porque los empresarios de la región hacen creer que no hay en la región talento humano capacitado, con las condiciones de disciplina para hacer parte de la dinámica industrial de las empresas, es decir, con hábitos laborales, estricto cumplimiento de los días laborables y la programación de eficiencia en actividades rutinarias, buenas relaciones con los compañeros y los jefes. La coordinadora de educación de la Fundación, se expresa así: “Las empresas están en el día a día y ellos quieren gente que les aporte, que no tengan que detenerse en el proceso” (E3, P18).

Finalmente, el presidente de Cartón influye de forma tangencial a la Fundación, a través de su contacto directo con el director general y el director financiero de la Fundación, con quienes tuvo una relación cercana de trabajo en la empresa por más de 15 años. De esta manera se han visto influenciados por su estilo de dirección, lo identifican como una persona de mucha visión en los negocios, pero

sobre todo por su inclinación social, es decir, de priorizar a las personas por encima de los protocolos, y un tratamiento cercano y considerado con los trabajadores, que ha sido aprendido por estos dos directivos de la Fundación.

Cuando está conversando en las reuniones formales con todos los de la planta es Henry, no me digan a mí que doctor, que presidente, él es así, es muy abierto y quita todas las cosas que hace que una persona no vaya a saludarlo a hablar con él, él quita todos esos paradigmas que existen en una organización. Uno va allá y se siente sabroso, eso hace parte del estilo de liderazgo, nosotros como Fundación somos muy cercanos al ingeniero Henry (E1,P17).

Procuró ser muy señor, exigente, serio y también ser amable, tuve un gran maestro en mi escuela en Cartón y ojalá me acercara a como me enseñaron en la escuela, procuro no gritar, no decir malas palabras, no golpear la mesa (E5, P24).

### **5.2.2. Estado virtualizado**

**El querer refleja autonomía, el deber refleja lo impuesto.** En este primer estado, denominado virtualizado en el modelo de semiótica de Greimas, se establecen cuatro categorías: querer ser/estar, deber ser/estar, querer hacer y deber hacer. El querer aquí deja ver la autonomía de los individuos respecto a algo que quiere ser/estar o hacer. Y el deber representa lo impuesto por el sistema o la institución que representa, esto es, lo que debe ser/estar y lo que quiere hacer.

Partiendo de ello, vemos que respecto a la autonomía, el corpus manifiesta una tendencia marcada de los individuos hacia el querer hacer, el cual refleja las motivaciones e intenciones hacia la generación de desarrollo para la región; el querer ser/estar de los actores se manifiesta en que la Fundación sea un articulador de las instituciones de la región, ejercer el rol de buen vecino, fortalecer las comunidades de base y lograr transformar la realidad social.

Asimismo, se encuentra un discurso unificado por parte de los coordinadores de área y del director, respecto a la idea de querer impactar en el desarrollo social de la región, desde las diferentes tareas y funciones que desempeñan en la Fundación. La expresión del director es muy dicente: “estoy soñando con lograr transformaciones” (E5,P12)

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la labor social que realiza la Fundación, se da en consideración al impacto social y ambiental que produce una empresa industrial manufacturera como Cartón, así que el motivo de la operación de la Fundación en la región, no tiene implícito un sentido social *per se*, sino que es

producto de la compensación por la intervención que hace la empresa en la comunidad. En este sentido, el director del área financiera expresa: “ la fundación se crea en el año 93, precisamente por estar ahí la planta ubicada, se quiere generar un desarrollo en esta comunidad que va a estar al lado de una planta productora y va a estar sometida al impacto que esta deja” (E1,P5).

La concepción de desarrollo de la región es entendida desde la perspectiva de eficiencia y de eficacia en los aspectos financieros, sociales, culturales y económicos, aspectos que se deben trabajar en la Fundación para la región de influencia. De esta manera, lo que se ha tratado de hacer es aprovechar al máximo los recursos financieros que transfiere Cartón a la Fundación, para cumplir con los programas sociales que se han trazado:

Lo que hacemos es, por ejemplo, buscar descuentos con los proveedores que ya tenemos nosotros para que nos sobre la plata y esa plata que nos sobra, volver a invertirla en la misma causa [...] o sea, nosotros hacemos una buena gestión de compras para poderlo reinvertir a los niños, por ejemplo en la primera infancia otra vez, ellos le dan pan y chocolate, nosotros le damos pan, chocolate y una fruta, por decir, nosotros reinvertimos en los niños y así pasa con los otros programas [...] nosotros tratamos es de optimizar los recursos para darle mejor bienestar a la comunidad (E1,P1).

Otras aristas del desarrollo que se está trabajando en la Fundación, es el desarrollo social a través del acompañamiento de las organizaciones de base, brindándoles a estas organizaciones, capacitación en emprendimiento y oficios puntuales, y asesoría psico-social. Lo que se quiere hacer en el caso puntual de los jóvenes, es empezar una movilización ciudadana alrededor de la toma de decisiones políticas en la región. “Nosotros queremos es tener más jóvenes líderes que puedan empezar a hacer transformación social en la región [...] queremos fortalecer el tema de jóvenes emprendedores rurales [...] queremos sacar esto adelante, por eso acá tenemos jóvenes a lo bien, que son muchos chicos que son producto de muchas cosas” (E3, P10).

De otro lado, el conocimiento de la riqueza artística y expresiones culturales de la gente de la región, constituye un rasgo importante y diferenciador de las personas que trabajan en la Fundación, precisamente porque en su gran mayoría son oriundos de esa zona. A través del proceso de observación se pudo identificar la vinculación de personas afrodescendientes al personal operativo y de mandos medios



de la Fundación. La Fundación ha realizado eventos que exaltan y promulgan el fortalecimiento cultural, no como un programa permanente, más bien como producto de la oportunidad de participar en convocatorias institucionales como el Ministerio de Cultura. Este hecho lo expresan así: “ojalá pudiéramos promover más temas culturales” E3,P5

Teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y políticas de la región, y de su cercano conocimiento de la realidad, los funcionarios expresan su anhelo de querer hacer más, con el fin de impactar con mayor cobertura y mejor resultado la intervención que realizan en la comunidad: “quisiéramos que fuese más [...] nosotros soñamos que la capacitación sea tanto, que el chef o el director operativo sea de la región y que el propio gerente de la planta sea de la región” (E5,P15).

La Fundación como organización social quiere convertirse en una entidad articuladora de las instituciones de la región para trabajar con la comunidad. Aspectos como el reconocimiento social de la Fundación por laborar en pro de la comunidad, la eficiencia y la eficacia reconocida en sus labores y la neutralidad en el aspecto político, le ha permitido tener credibilidad y confianza ante instituciones como la Policía nacional, las alcaldías municipales, las universidades que han tratado de buscar alianzas con la Fundación, etc.: “En la medida que queremos empoderar es funcionar con el municipio, el ente territorial, el ente departamental y municipal con la comunidad” (E2, P14).

**El deber hacer y ser/estar.** El deber hacer o deber ser, refleja lo impuesto por la organización o los roles que toma el individuo en la sociedad. Entre los actores organizacionales internos, existe un cuestionamiento acerca de lo que deben hacer las empresas que están en la región con la sociedad que las rodea, comenzando por Cartón, la organización que representa y constituye el deber hacer de la Fundación, pues se considera que debe trabajar mucho más con la comunidad. Las personas que integran la Fundación creen que el trabajo de responsabilidad de las empresas con el entorno debe ser un tema básico, que debe trascender a la organización y que debe ser generadora de desarrollo para la región. Dado que el asentamiento de las empresas en la región Norte no trajo el impacto social y económico que se pretendía en términos de generación de empleo, la capacitación de las personas y el

fortalecimiento de las cadenas de valor, son elementos considerados como un deber de las empresas en la región, pero particularmente para Cartón, pues:

La responsabilidad social es un tema básico, es la empresa que trasciende a sí misma, se extiende, no dentro de las cuatro paredes, va más allá, y una empresa tiene que ser generadora de desarrollo al menos en la región donde está [...] nosotros estamos convencidos que debemos ser generadores de desarrollo y trabajamos por eso con la comunidad (E5, P3).

La planta como tal ha tenido un enfoque como que cada vez ha ido generando más empleo, tema que no es fácil, porque por ejemplo se da: yo no puedo emplear a la gente de la zona porque por la misma calificación que tienen la planta por su quehacer del papel, realmente todo el personal tiene que ser muy específico, con una capacitación muy alta y muy específica, o sea uno debe romper ese vínculo y decir bueno, yo necesito gente capacitada muy alta y muy específica, uno debe ir rompiendo ese vínculo y decir bueno, yo necesito gente capacitada pero tengo que ir capacitándola (E2,P8).

Considero que en la región tenemos que apostarle mucho más desde la base (E3, P5).

En la identificación de lo que es el deber ser o hacer, el corpus muestra también aquello que indica lo que no se puede ser o hacer, por cuanto desde la opacidad se está develando una crítica al trabajo y esfuerzo de las empresas que sólo cumplen con los objetivos de rentabilidad para determinados actores organizacionales, es decir que están enfocados hacia la satisfacción de las expectativas estrictamente de los actores internos organizacionales, sin trascender en el entorno social en el que se desenvuelven. De esta forma se ratifica lo que se ha entendido como responsabilidad social empresarial y esto es la relación de la empresa con la comunidad.

Es preciso mencionar que aunque los integrantes de la Fundación hacen una crítica de las empresas enfocadas hacia objetivos unidireccionales de carácter económico y exaltan el valor de los rasgos culturales propios de los afrodescendientes de la región, no hay una manifestación expresa del respeto por la forma en la que esta comunidad percibe la vida en su territorio, lo cual involucra sus actividades económicas de forma independiente ligadas al trabajo de la tierra, el manejo del espacio y del tiempo de acuerdo a las condiciones socio-ambientales y del ciclo de productividad de la tierra, entre otras muchas características. Más bien se devela un discurso coherente con las necesidades de la industria asentada en la región, en términos de talento humano dispuesto, capacitado en determinadas funciones y con actitud hacia el trabajo que va de acuerdo a las nuevas dinámicas

económicas regionales. De cierta forma manera lo que está haciendo la Fundación es allanando el terreno desde la base social para incorporar los individuos a la lógica moderna- capitalista que no estaba masificada y desarrollada en la mente de la gente de la región, principalmente de los afrodescendientes.

### **5.2.3. Estado del hacer**

El estado del hacer da cuenta de las acciones que realizan los individuos agrupados en dos categorías: el saber y el poder. La Fundación es una organización social que presta servicios a la comunidad, por lo que demanda de parte de sus trabajadores una alta concentración de saber, representado en su grado de escolaridad y en la curva de experiencia en cada rol desempeñado. Los directores de área y los trabajadores que dependen de ellos tienen un grado de formación que va desde el grado técnico, en el caso de los auxiliares de enfermería y secretarías, hasta el grado de especialistas, como es el caso del director de la Fundación, los coordinadores y los médicos del centro médico. La parte administrativa de la Fundación, que comprende a los coordinadores de área y el director, todos son profesionales en diferentes áreas del conocimiento como sicología, administración de empresas y contaduría pública; cuatro de los cinco coordinadores tienen estudios de posgrado en áreas relacionadas con la actividad que realiza la Fundación, dos personas especialistas en Gerencia social, uno en Desarrollo humano organizacional y otra persona en Gerencia financiera. Además, todo el equipo administrativo y operativo ha recibido capacitaciones informales como cursos y seminarios en áreas específicas del área que coordinan. El cuerpo completo de trabajadores de la Fundación, recibió capacitación en generación de desarrollo de base por parte de la Universidad Tecnológica de Monterrey.

Pero el saber también está representado en la curva de conocimiento en la zona y de experiencia en temas puntuales que se desarrollan en cada una de las secciones que manejan los coordinadores. La persona más nueva en el cargo es precisamente el gerente de la Fundación, los demás coordinadores llevan en promedio doce años de trabajo dentro de la organización y han desempeñado diferentes tareas, desde labores de acompañamiento en procesos hasta la coordinación de área donde actualmente están. La curva de experiencia y el proceso

de retroalimentación con la academia, han permitido que la Fundación haya superado etapas que en este momento no se consideran pertinentes para el desarrollo de las funciones de la organización, como pasar de una organización que trabajaba para la comunidad a una organización que trabaja con la comunidad, este enfoque tiene un cambio de paradigma que va del asistencialismo hacia el desarrollo de base, todo lo cual permite una visión más responsable y proactiva de la comunidad frente a su plan de vida. De esta forma el involucramiento de la academia en los programas que desarrolla también hace parte del saber organizacional. Los testimonios en torno a ello, expresan que:

Lo que estamos haciendo es producto de un ejercicio de años, uno hace cosas bien metiéndole todo el tema de la academia (E2, P5).

La Fundación lo que dice es hagamos lo que sabemos hacer e impactemos a cinco municipios, por ejemplo (E1,P6)

Nosotros hemos migrado de procesos de intervención diferentes, hemos tenido aprendizajes por lo menos en relación con la población cerca de la planta (E2, P7)

Ellos pusieron la vaina participativa de la comunidad, o sea que eso forma parte también de los logros que se ha hecho en la región, o sea es hacemos y hagamos, esa es la dinámica de la fundación en todo lo que usted se pueda imaginar (E1,P12)

Existe además un saber implícito derivado de la relación estrecha entre la gran mayoría de las personas que trabajan en la Fundación y su lugar de origen, de hecho en el equipo conformado por los coordinadores del área y el director, tres personas de cinco son de la región de influencia de la Fundación, lo cual ha permitido comprender las causas y las consecuencias de la problemática social que tiene la zona de la microrregión dos del Norte del Cauca, a la que se trata de responder con los programas de la Fundación, y además se ha generado así un sentido de pertenencia a la organización y afinidad a su región:

Uno a veces juzga de afuera, uno a veces dice, ¡Ay! pero los chicos porqué delinquen, ellos son el resultados de muchas cosas que si me pongo a contarle ahora no acabamos [...] pero estos chicos, muchos necesitan es oportunidades y afecto no más, ¡afecto!, porque muchos son hijos de madres cabeza de hogar que les toca irse a trabajar a Cali o les toca desplazarse todo el día, llegan en la noche o vienen cada quince días y mientras tanto, ellos criados con la abuela, no hay una figura paterna, vienen de familias disfuncionales, son chicos que en ocasiones les tocó un hogar porque les tocó y sumado a eso, además aquí en Puerto Tejada hay que hablar de la historia. Pero empezó a llegar les estoy hablando del tema de las invasiones en los barrios del oriente, yo me acuerdo que en el 91' cuando yo estaba en el colegio, no en el 90', estaba en décimo, nos daban una materia [...] que era comportamiento y salud; entonces era todo un tema que todo veíamos teoría y luego llevábamos a la

práctica, entonces nos íbamos para los barrios del oriente y todos querían ir a los barrios del oriente porque empezó la problemática allá, pero nos daba un poco de miedo pero ahorita los que no saben cómo es dicen por allá no me meto, pero los que conocimos en esa época digamos que sabemos cuál fue el inicio (E3,P12)

Fotografía 4  
**Coordinadora del área de educación de la Fundación**



Fuente: elaboración propia

Pasando a la categoría de poder, el corpus devela una idea unificada desde los accionistas hasta los trabajadores, respecto a lo que se debe dedicar la Fundación. La idea que tienen es generar desarrollo para la región y, en consecuencia, se desprenden las actividades y programas que realizan en torno a la salud, generación de ingresos, atención a la primera infancia y educación y fortalecimiento de base. El concepto de desarrollo que se ha trabajado en la Fundación es suministrar a la comunidad los servicios y el acompañamiento en la infraestructura social mínima que se requiere para fortalecer el tejido social, y que no se brinda por parte del Estado en los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica, Guachené y Caloto, zona de influencia de la Fundación. Derivado de esa idea de desarrollo, se ha podido realizar un reconocimiento social a ochenta gestores culturales; tener catorce microempresas en la vereda el Guabal que venden servicios a Cartón; hacer un promedio de ochenta

visitas anuales a las veredas más cercanas de los tres municipios de influencia; atender mil ochocientas consultas médicas mensuales; albergar en los hogares de bienestar familiar a mil quinientos setenta y dos niños de 1 a 5 años en el 2015.

En el análisis de la opacidad, desde la idea de desarrollo que ha adoptado la organización, se devela un afán por mostrar resultados, pues no se trata no sólo del interés social que se denota en los coordinadores y demás personal que trabaja en la Fundación, sino también de la preocupación por el rendimiento de cuentas a la junta directiva de la Fundación y de la empresa Cartón.

Aún así, el buen nombre que ha ganado la Fundación entre la comunidad y las instituciones que la rodean, le ha permitido poder hacer alianzas y convenios con entes gubernamentales como la Alcaldía, la Policía nacional, el Bienestar familiar, y también con otras empresas como la clínica Valle del Lili y con diferentes universidades de la ciudad de Cali principalmente. Estas alianzas han hecho posible tener un mayor impacto en la comunidad, que es una de las directrices trazadas desde la dirección de la Fundación.

De igual manera, el fortalecido empoderamiento de los trabajadores con respecto a las labores que realizan en la Fundación, ha ayudado a tomar decisiones pertinentes en pro de la comunidad que es su objetivo central. Así lo manifiestan los actores internos: “El poder desarrollar algo por la gente, eso a mí me mueve independientemente del cargo” (E2, P10).

En cuanto al tema puntual de los beneficios extralegales que tienen los trabajadores de la Fundación, se encuentra una diferencia entre los que están vinculados directamente a la Fundación y los que están vinculados directamente con Cartón. Así las cosas, vemos que dentro del equipo de dirección de la Fundación, dos personas se encuentran vinculadas directamente a la empresa Cartón: el director de la Fundación y el coordinador administrativo y financiero de la misma, quienes manifiestan tener más beneficios legales y extralegales por estar dentro de la nómina de la empresa, lo que se convierte en un criterio de diferencia dentro de la organización. El coordinador administrativo y financiero lo manifiesta así: “Yo como trabajador de Cartón tengo muchos beneficios, tengo primas extralegales como vacaciones, antigüedad, auxilios para mis hijos, auxilios para mi educación, en la parte de salud tengo medicina prepagada, auxilios funerarios, si nació, si murió, eso es una cantidad de cosas como trabajador de Cartón” (E1, P9). A través del proceso

de investigación se puede identificar que entre los integrantes de la Fundación, se hace referencia constantemente a este hecho.

Aunque en la Fundación se ha tratado de brindar los mismos beneficios extralegales a los empleados, los montos y la diversificación de criterios no son los mismos que disfrutaban los trabajadores de la empresa. En coherencia, los empleados de la Fundación manifiestan una inconformidad con esta relación entre unos y otros, que representa el no poder de la organización frente a ofrecer igualdad de beneficios en este aspecto: “La Fundación no puede asumir el costo de la medicina pre-pagada que le representa la empresa Cartón porque es muy costoso, demasiado costoso” (E1,P9). El no poder está sustentado en que Cartón es una empresa productora y la Fundación es una organización que no genera sus propios recursos, sino que estos son transferidos desde la empresa hacia la Fundación. En el trabajo de campo se observó que al realizar la pregunta acerca del equilibrio de los beneficios que ofrece la empresa Cartón frente a los que ofrece la Fundación, hubo una clara reacción burlesca que terminó en palabras de justificación, con la cual se aclaró que comparativamente con otras empresas del sector los beneficios son buenos, por cuanto “nosotros tenemos un plan que se llama voluntario de servicios y beneficios, son unos beneficios adicionales que no tienen otras empresas” (E4,P9\_).

En este aspecto puntual se revela la conformación del endogrupo y los exogrupo dentro de la organización, los que pertenecen a la empresa y los que son vinculados por la Fundación; de hecho, palabras como el director es de la nómina de Cartón o él si es de Cartón, son recurrentes en todas las entrevistas realizadas. Sin embargo, existe un aspecto común a todos los trabajadores de Fundación, estén vinculados o no directamente, y es el prestigio social otorgado por la comunidad a estas personas, precisamente por los servicios que prestan a la población.

Otro hallazgo de poder que se identifica en el corpus, es el que tienen los dirigentes organizacionales de apoyar a las personas dentro de la organización, para que puedan ir ascendiendo laboralmente en cargos de mayor jerarquía y mejor remunerados como parte del grupo empresarial. Este aspecto se constituye en un incentivo al reconocimiento del esfuerzo y el compromiso de las personas tanto con la Fundación como con el Holding Carvajal, uno de los más representativos de la economía Colombiana. De tal suerte, se afirma: “Fundación Cartón ayuda a

desarrollar las personas y luego cuando llegan este tipo de cargos les da la oportunidad” (E3,P7).

Los cuatro coordinadores de área y el director son producto de ese proceso, las coordinadoras de educación, salud y saneamiento básico y primera infancia, iniciaron en la Fundación realizando actividades de acompañamiento a la coordinación u operativas, y se encuentran hoy en la dirección del proceso.

#### **5.2.4. Grado de realización de los actores**

Es preciso destacar que la macro categoría “Grado de realización” y en especial la categoría “realizado-estable”, es la que se identifica con mayor frecuencia de hallazgos en el corpus. La principal variable que se plantea es la realización del individuo, no solo como profesional sino también como individuo social que aporta a su comunidad de forma directa, de allí que se tenga en cuenta el ambiente laboral, el espíritu de compañerismo y de apoyo mutuo en las labores que desempeña cada uno, pues todo ello aporta a esta realización personal. Así, vemos opiniones como:

La Fundación significa satisfacción como profesional, como persona y que uno ayuda a otras personas (E1, P18).

El poder desarrollar algo por la gente, eso a mí me mueve independientemente del cargo, del salario, de lo que sea, al ver la satisfacción cuando va a una escuelita o a una jornada médica, a mí como ser humano me llena lo que hago, si me pagan ideal, que obviamente es primordial aquí para la empresa, pero yo digo que así no me pagaran yo buscaría cómo hacer un voluntariado en la Fundación, porque se trabaja rico y lo último es que siempre hay cosas que hacer, nuevos retos y me siento bien como ser humano (E2, P10).

Esta es una empresa que nos permite desarrollarnos como seres humanos, íntegros, como persona, considero que yo llego acá y tengo otra familia, puedo compartir con otras personas, aportar a otras personas (E3, P32).

Algunos de los actores manifiestan haber soñado en algún momento de la vida poder trabajar para la Fundación, factor que vislumbra no solo el grado de realización, sino también la motivación y el interés de los individuos por el rol que desempeñan en la organización:

Llegar a Cartón es la oportunidad para desarrollar la gente, que más gente se pueda capacitar, que más gente pueda tener otras oportunidades. En esa época soñaba con programas de educación que estoy ahorita (E3,P4)



Cartón, lo digo con orgullo, es una compañía que ha trabajado para y con la comunidad, desde hace años de manera muy decidida. Yo no tengo duda, que en la región es la empresa que más ha trabajado y hecho con la comunidad en los diferentes temas, como un compromiso que la gente tiene (E5,P2)

Cada uno de los directores, sin excepción, expresa satisfacción por ver los resultados del trabajo que desempeñan en la comunidad, esa circunstancia da credibilidad a su trabajo, pero sobre todo para ellos significa una motivación especial para seguir trabajando a pesar de ser conscientes de las dificultades del entorno que los rodea. Son precisamente esos elementos conjugados: adversidades del medio, el reto de trabajar con personas de intereses y circunstancias disímiles, lo que obliga a proponer e implementar nuevas formas de hacer las cosas, dando dinamismo a quienes tienen responsabilidades puntuales. Algunas de las manifestaciones más relevantes son:

Cuando usted ve personas llorando de felicidad eso motiva (E1, P11)

Yo valoro todos los trabajos, pero cuando uno llega acá y se sienta en su puesto le salen cosas nuevas, ha sido un reto particularmente (E2, P10)

Estos chicos de gases de occidente, le proporcionamos cuatro carreras con el SENA, tienen acompañamiento sicosocial todo el tiempo y ya están siendo en las empresas contrato de aprendizaje y pasantías, producto de esto muchos jóvenes hoy ya están devengando un salario mínimo y para nosotros es muy satisfactorio (E3, P8)

Hemos cambiado la vida de estos niños y niñas y de sus familias, en el corto plazo que llevamos en este programa, ha sido un cambio significativo para la comunidad (E4, P2).

Es posible que en la Fundación, como en algunas empresas, haya una selección de los grupos de interés a quienes gestionar sus expectativas, pues no hay un análisis amplio del trabajo de responsabilidad social en todos los grupos de interés, sino un enrutamiento intencionado y direccionado hacia quienes se van a dirigir, de acuerdo al impacto inmediato que estas acciones tengan en la organización. Por tanto, la responsabilidad social interna general desde los lineamientos considerados por las organizaciones internacionales, más aún, el tratamiento de la temática desde la perspectiva de la diferencia y el reconocimiento de las implicaciones culturales en la organización, que demandan no solo tiempo y recursos financieros sino también una nueva forma de pensar la organización, tiene poco eco entre los dirigentes organizacionales, pues demanda una lógica alternativa a la moderna-capitalista y un estudio puntual de cada organización en su complejidad.

Esto se puede evidenciar en el preámbulo que hace el director de la fundación cuando comenta explícitamente:

Los grupos de interés identificados en los trabajadores y clientes están bien atendidos por parte de Cartón, y es entonces la comunidad la que necesita gestión y apoyo en este sentido. Consecuentemente con este planteamiento, el grupo de trabajadores de la Fundación, quienes tienen la tarea de desarrollar los programas de responsabilidad social externa de Cartón, no tienen la suficiente atención en las condiciones en el puesto de trabajo y en la remuneración de acuerdo a sus expectativas, de forma comparada con los empleados de Cartón (E5, P2).

**No realizado.** El único hallazgo común que se encuentra en el corpus, relacionado con el grado “no realizado” es el relacionado con las condiciones salariales de los trabajadores y los beneficios extralegales diferenciados entre la Fundación y la empresa Cartón. Existe una situación de insatisfacción en cuanto a las condiciones salariales de los trabajadores de la Fundación frente a otras organizaciones del mismo sector geográfico: “aquí es más o menos es equilibrado a lo que ofrece el mercado, como les digo que adicional a salarios tendríamos el plan voluntario de servicios y beneficios, que ese sí tienen otras empresas digamos que estamos en la zona” (E4,P11).

En el proceso de observación que se realizó, en la empresa se puede destacar que las instalaciones físicas de la parte administrativa donde opera la Fundación son estrechas, en un espacio de menos de tres metros cuadrados trabaja el coordinador y la asistente del área, apenas si es posible entrevistarse cómodamente con dos personas más. El particular la oficina de la coordinadora del área de educación, está ubicada en un *mezzanine* al interior de una bodega donde antiguamente funcionaba una proveeduría de alimentos (Ver Fotografía 5). Esta situación logística, sumado a las altas temperaturas de la zona, se tornan en un factor de delicado cuidado para las condiciones en las que se realiza el trabajo.

Simbólicamente se puede evidenciar que existe un criterio de diferencia entre el gerente de la Fundación y los directores de área y demás personal que trabaja en la Fundación. La oficina del director es la mejor acondicionada de la organización, se encuentra en un lugar apartado de las demás oficinas, de acceso restringido por una puerta que abre a control remoto o con carné especial, cuenta con aire acondicionado y la arquitectura moderna en forma de kiosco contrasta con la otra parte de la Fundación. Estos elementos físicos ayudan a construir la idea del tabú frente a la

persona que toma las decisiones en la organización y determina lo que se puede hacer o no en la Fundación, además diferencian el rol que cumple en la organización, del resto de las personas que tienen otras funciones, aunque tengan la misma formación académica.

Esta única variable encontrada que expresa la no realización de los dirigidos, contrasta en el corpus con las repetidas variables que manifiestan satisfacción y realización entre los trabajadores de la Fundación por su quehacer diario y el impacto que su trabajo genera a la sociedad a la que pertenecen. Cabe cuestionarse: ¿la concepción de la responsabilidad social interna, incluye la creación de la empresa como espacio de realización profesional, personal y social del individuo?

Fotografía 5  
**Locación de la oficina de educación en la Fundación**



Fuente: elaboración propia

### **5.2.5. Obstáculos**

Los obstáculos más sobresalientes detectados en el corpus son principalmente tres: los espacios sociales viciados de cultura politiquera, la costumbre asistencialista de la comunidad y el choque de la cultura con los hábitos de la empresa. La

Fundación trabaja con aliados estratégicos como las alcaldías municipales, para llevar a cabo los programas sociales, por lo que la inestabilidad política se convierte en un obstáculo para el desarrollo de su misión. El municipio de Puerto Tejada, donde funciona la sede de la Fundación, ha presentado problemas de estabilidad y continuidad de los mandatarios locales, de hecho en el periodo 2001-2003 se registraron tres alcaldes debido a sanciones impuestas por diferentes entes de control gubernamental como la Procuraduría. Más recientemente, incluso mientras se realizaba el trabajo de campo para esta investigación, ocurrió la suspensión del alcalde en ejercicio por un espacio de dos meses, por posesionar en el cargo de inspectora de Policía a la hermana del presidente del Concejo Municipal de Puerto Tejada. Así se manifiesta dentro del corpus: “si bien es cierto hay unos escenarios sociales que no permiten el desarrollo de muchas cosas, porque hay una cultura viciada de escenarios politiqueros que no deja que la región avance” (E1,P25).

Asimismo, el enfoque de desarrollo de capacidades de base que está implementando la Fundación, presenta una resistencia frente a la costumbre de la comunidad del asistencialismo fomentado por muchas organizaciones sociales y por las mismas empresas de la región. Se ha entendido que un ingenio o una empresa representativa en términos de tamaño, debe apadrinar de forma prioritaria a la comunidad que está ubicada cerca de la planta. Es así como las mismas iniciativas de la Alcaldía municipal, sesga los programas y acciones sociales porque se considera que a esa comunidad la ayuda determinada empresa. De esa forma, la idea que quiere fortalecer la Fundación, donde la construcción del tejido social es un trabajo mancomunado entre organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y la comunidad a través de programas estructurados, se ve obstaculizada por la idea institucionalizada de que solo se envía un oficio a la organización y la ayuda llega a la comunidad.

#### **5.2.6. Ideología de los actores de la Fundación**

**Valoración positiva.**La valoración positiva en la Fundación es una de las categorías más repetitivas en el corpus. Existe una valoración positiva del nombre y respaldo de la Fundación, de Cartón como empresa productora y del Holding Carvajal a la que pertenecen la Fundación y la empresa. La valoración positiva que

tienen las personas que trabajan en la Fundación, es alimentada por el reconocimiento social de la comunidad en general, de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales de la zona de influencia y en general de las empresas con las que se relaciona la Fundación. Este reconocimiento positivo tiene varias causas, entre las que se encuentra el respaldo del Holding Carvajal, que nació como una microempresa caucana y que en unas cuantas décadas se convirtió en una próspera asociación de empresas representativas en la economía colombiana. La familia Carvajal se han caracterizado por acompañar junto a sus empresas, fundaciones que apoyan el desarrollo social. Pero quizás el factor más importante que contribuye a la valoración positiva que tienen los empleados de la Fundación, es el buen nombre que le ha atribuido la comunidad del norte del Cauca por el trabajo social que realizan en la zona, para ellos el nombre de la Fundación es sinónimo de compromiso social, eficiencia y transparencia:

Si usted habla por aquí de nosotros, la gente habla muy bien de la Fundación y habla muy bien de Cartón (E1, P3)

Nosotros tenemos primero el respaldo que para mí es mucho mejor el de Cartón y después entra el grupo Carvajal, pero nosotros por ser Fundación Cartón y llevar el nombre de Cartón, como la mejor papelera de Colombia es Cartón, entonces nos abren las puertas (E1, P2)

La Fundación tiene un gran reconocimiento y una gran credibilidad en la zona y digamos la región nos prefiere (E3, P25)

El reconocimiento positivo externo del nombre de la Fundación, se traduce hacia cada uno de las personas que integran la Fundación, convirtiéndose en un motivador importante para cada uno de los funcionarios y parte de lo que constituye la responsabilidad social interna.

Adicional a lo anterior, el corpus deja ver un reconocimiento marcado al estilo de liderazgo del actual director de la Fundación, que se caracteriza según sus dirigidos por el empoderamiento a los mandos medios, a partir de lo cual se han comprometido más con el trabajo que desempeñan, en la medida en que sus opiniones e iniciativas son valoradas y tenidas en cuenta para prestar los servicios a los que se dedican. El trabajo de conocimiento de las potencialidades de las personas a las que dirige frente a la labor que desempeñan y la apreciación de lo que aporta cada individuo dentro de la Fundación, como una contribución al trabajo que se realiza con la comunidad, es bien recibido por sus dirigidos y colaboradores.

Por tales razones, se devela una valoración positiva de los integrantes de la organización frente al ser humano que dirige la Fundación, pues lo identifican como buena persona, integral en todos los roles que ejerce, líder e inspirador de confianza. Hay un reconocimiento de la labor que ha realizado en la Fundación, ya que se menciona repetitivamente dos momentos: uno antes de llegar el sr. Posada y otro después, el énfasis en el conocimiento de la comunidad y de sus necesidades para poder ser más efectivos en el servicio que presta la Fundación, como directriz que ha demarcado el trabajo de los integrantes de la Fundación, es reconocido positivamente por todos. Así lo expresan los trabajadores: “El trabajo del director ha sido maravilloso, porque desde que el llegó tenemos otra metodología y hemos causado un impacto diferente” (E4,P7).

Las oportunidades de ascenso en el trabajo y el reconocimiento que la Fundación otorga a la labor realizada, es otro factor bien valorado por los trabajadores, por cuanto ha sido posible ver diferentes casos dentro de la organización, de hecho tres de los cuatro coordinadores han comenzado realizando trabajos de apoyo e incluso han entrado a la Fundación como estudiantes de práctica profesional y gracias a su esfuerzo y mérito han ido escalando laboralmente hasta encontrarse en el puesto que hoy desempeñan. También hay la posibilidad de aplicar a otros puestos de trabajo en cualquier empresa del holding Carvajal, ya que existe la política de suplir las vacantes disponibles internamente, esta variable se convierte en un gran motivador para los trabajadores. El motivo por el cual los coordinadores no aplican a las vacantes en otras empresas del holding, están ligadas a circunstancias familiares, con la facilidad local de tener la familia y el trabajo en el municipio donde tradicionalmente ha vivido, etc. Una evidencia de lo expuesto, es el siguiente testimonio: Yo empecé en un reemplazo de la secretaría de dirección y pues ahora soy coordinadora, o sea que me han ido dando la oportunidad al menos a nosotras nos ha ido bien, hemos sido promovidas (E4,P11).

Otro hallazgo de valoración positiva se concentra en el trabajo que se desempeña en cualquier área de la Fundación, puesto que todo está enfocado hacia la resolución de problemas sociales de alto impacto en el desarrollo de la comunidad, prevención en salud, atención a primera infancia, educación y acompañamiento psico-social, generación de ingresos y gestión financiera para alcanzar descuentos y privilegios económicos que son reinvertidos en las mismas actividades de la

Fundación. Este trabajo resulta gratificante en sí para las personas que trabajan en la Fundación, debido a diversos motivos: la recompensa social de las personas de la comunidad, el ver los objetivos planteados en su trabajo cumplidos en beneficio de la comunidad donde viven, el reto que implica como profesional y como individuo en todas sus dimensiones, emprender un nuevo proyecto o enfrentarse diariamente a la problemática social que los rodea obligándose a reinventar su quehacer diario. De esta manera, los trabajadores expresan:

Cuando tenemos esos proyectos de generación de ingresos y usted no tiene nada, que a usted se le capacita a través de convenios y a través de convenios se consiguen recursos para que usted haga su propia empresa, ¡eso es una verraquera! (E1, P11)

Para mí es un reto, yo valoro pero cuando uno llega acá y se sienta en su puesto le salen cosas nuevas, ha sido un reto particularmente, yo arranqué hace 15 años [...] el poder desarrollar algo por la gente, así a mí me mueve independiente del cargo, del salario de lo que sea, el ver una satisfacción cuando va a una escuelita o a una jornada médica, a mí como ser humano me llena lo que hago. Si me pagan ideal, que obviamente eso es primordial para vivir, pero yo digo que así no me pagaran yo buscaría cómo hacer un voluntariado en la Fundación, porque se trabaja muy rico y lo último es que siempre hay cosas por hacer, nuevos retos y me siento bien como ser humano por el trabajo que hago (E2,P10)

La Fundación significa una esperanza de vida para todas las personas de la región, y no sólo para ellos sino también para nosotros, la Fundación nos ha formado, nos ha ayudado entonces estamos muy involucradas tanto laboral como personalmente (E4, P9)

La valoración positiva del trabajo que se desarrolla en la Fundación, se complementa con la buena medición del clima y la cultura organizacional. En el proceso de observación que se realizó, se pudo identificar que el trabajo en equipo es común entre los empleados del área de salud que deben salir a realizar jornadas extramurales en las veredas, lo que implica un alto grado de coordinación entre profesionales, auxiliares de la salud y personal administrativo que facilita la parte logística de estas actividades; entre los mismos coordinadores de área también se pueden evidenciar lazos de compañerismo y colaboración en la presentación de proyectos ante diferentes instancias que requieren trabajo interdisciplinario. Al respecto, se pueden apreciar algunos testimonios:

Nos fue muy bien en la encuesta de clima organizacional, nos fue verde en visión estratégica 100%, en temas de clima y en temas de liderazgo 100% (E3, P32)

La movilidad dentro de las Fundación es mínima, las personas que se van es porque se les presentó una oportunidad mejor en otro lado, pero la rotación es mínima, entonces digamos eso habla muy bien de la empresa (E2, P9)

En las encuestas de liderazgo y clima, los resultados han sido buenos (E5, P24)

**Valoración negativa.** En el corpus se identifican tres hallazgos puntuales que son valorados negativamente: la gestión de dirección anterior de la Fundación, el enfoque de asistencialismo que propiciaba la Fundación y las condiciones sociales y económicas de la zona y abandono del estado en la región. La valoración positiva y el posicionamiento que tiene hoy en la región la Fundación, percibida por los trabajadores, las instituciones que las rodea y la comunidad en general, no siempre tuvo la misma consideración. En las entrevistas realizadas a los trabajadores, que como se planteaba anteriormente tienen un promedio de 12 años de antigüedad en la empresa, se evidencia la valoración negativa por la administración anterior, principalmente por el débil compromiso con la comunidad que se traduce en el desconocimiento de sus necesidades por la falta de contacto con la misma: “de cinco años atrás no se hacía nada, la plata no rendía, la plata no llegaba donde tenía que llegar [...] el problema era que el antiguo director, malo decirlo, pero hay que decirlo, no se untaba de comunidad, nosotros vamos a la comunidad, esa es la diferencia”(E1,P5).

Por análisis de los contrarios, en la valoración negativa que se tiene de otras administraciones se puede destacar una vez más la vinculación del tabú del director de la Fundación como gestor de cambio, un rasgo valorado por las personas que integran la organización como positivo, puesto que se ha reflejado en la labor que realizan diariamente en la Fundación y en la reacción de la comunidad frente a un nuevo estilo de dirección.

El enfoque de asistencialismo que se practicaba en la Fundación era producto de diferentes variables conjugadas: la concepción tradicional de la actividad en las organizaciones sociales de este tipo; la poca importancia que le daban los directores anteriores al quehacer de la organización, que no permitía explorar nuevas estrategias para llegar a la comunidad; la poca capacitación en el tema y la débil relación con otras instituciones y organizaciones de la región; todo asociado al endeble direccionamiento estratégico de la organización y la concepción clara del desarrollo que se quería propiciar, ya que el asistencialismo genera más dependencia y cada vez mayor inversión de recursos con bajo impacto en el desarrollo de capacidades propias.

Anteriormente se le daba a la gente cosas así, la gente mandaba una petición, entonces lo que hacía la fundación era comprarla y llevarla a la institución.



Obviamente eso aportaba a la región; pero nosotros empezamos a cuestionarnos, es decir cómo hacer este tema más sostenible, cómo hacer que realmente las comunidades algún día llegue el momento y digan: ya nos vamos porque ya aquí todo está hecho. Porque es que si bien es cierto el asistencialismo genera otras cosas que no conllevan a nada (E3,P24)

El otro hallazgo importante detectado en el corpus es la valoración negativa frente a la situación social y económica de la región, donde se encuentran factores como la delincuencia juvenil, deficiencia de alimentación en los niños, precariedad en servicios públicos domiciliarios básicos como agua potable y alcantarillado, la carencia de servicio de transporte público urbano e interveredal formal.

Aunque la situación que se percibe en la zona es delicada, también es preciso decir que la Fundación sobrevive precisamente por la situación social que se presenta, ya hubo un intento de hacer una sede de la Fundación en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca, donde funciona la planta uno de Cartón, sin embargo por varias circunstancias como la mejor intervención de la Alcaldía y de otras instituciones, la Fundación no mostró los resultados que se querían alcanzar, por lo que fue necesario suspender actividades y concentrarse en la sede de Puerto Tejada.

**Sistema de valores axiológico.** Este sistema comprende los valores éticos, estéticos, tecnológicos y lingüísticos. La valoración con mayor número de ocurrencias se detecta en los juicios tecnológicos, y no se detectan juicios lingüísticos en el corpus.

**Valoración ética.** La valoración ética devela cómo vivir culturalmente, lo que los individuos dentro de la organización consideran bueno o malo. En el corpus se identifica una valoración buena respecto al trabajo y la gestión social que se realiza en la Fundación, esta valoración es complementaria a la valoración positiva que se analizó y a la manipulación interna del director de la Fundación, quien hace creer que cada tarea que realiza cada uno de los trabajadores contribuye a la concepción de desarrollo que se ha identificado en la Fundación para la comunidad a la cual dirigen sus servicios. Es la materialización del trabajo de cada individuo en la comunidad, la que contribuye en gran parte a la valoración ética: “Hacemos una buena gestión social, buen trabajo en Cartón [...] trabajar en la Fundación es muy bueno” (E1,P9).

La buena valoración percibida y difundida en la Fundación por el trabajo que se realiza y por la vinculación misma a la organización, está ligada al reconocimiento

que hace la comunidad a los individuos que allí laboran. A través del proceso de observación se percibió que constantemente se reciben llamadas por parte de vecinos y conocidos que a título personal, hacen solicitudes de servicios o asesorías por algún aspecto particular, en este sentido la característica de solidaridad que es común en la población negra de esta región, persiste. Entre las conversaciones informales que se establecieron con los usuarios del servicio médico, se puede destacar el trato de cercanía entre las personas que acuden al servicio y las que laboran en la Fundación.

**Valoración estética.**La valoración estética corresponde al cómo gozar a través de los cinco sentidos del ser humano. Esta valoración también está ligada a la valoración positiva y a la realización de los individuos, además comprende situaciones que desbordan la razón y que sólo es posible disfrutar a través de los sentidos. En el corpus se identifica gozo entre los actores organizacionales internos cuando se ven los objetivos cumplidos en la comunidad; es decir, el gozo de otros es transmitido a las personas que han trabajado por conseguirlo. En esta valoración se identifica el trabajo como una forma de disfrute del individuo y se afirma la condición social del mismo, donde el hombre no se agota en sí mismo, por el contrario se configura en su relación con el otro: “eso es lo bonito de la Fundación, nos gusta hacer cosas que le impacten a la gente” (E1,P6).Adicional a ello, dentro de esta valoración se devela de forma particular la satisfacción y la realización del individuo que realiza una tarea en la organización, pero que además recibe otras recompensas como ser humano.

**Valoración tecnológica.**La Fundación tiene un ánimo social y las personas que lo integran se han preparado para realizar esa labor con responsabilidad; sin embargo, es preciso no perder de vista que se creó para realizar acciones y programas de responsabilidad social a la empresa Cartón, por tanto, la utilización de reportes y de indicadores de cumplimiento y de eficiencia son utilizados para mostrar una buena gestión administrativa, para de esta forma fortalecer el nombre de la Fundación y de Cartón como empresa. La empresa presenta de forma conjunta con la Fundación, un informe de sostenibilidad cada año, en el que se condensa todo el trabajo realizado en el desarrollo de prácticas responsables con el medio ambiente, la

sociedad y la sostenibilidad económica: “Nosotros lo que hacemos es hacer reportes, los que nos piden reportes para mostrar una buena gestión administrativa” (E1,P1).

Otro punto sobresaliente en el corpus, es la parte de la capacitación del talento humano, sobre todo de los jóvenes para que puedan entrar a trabajar en Cartón y en las demás empresas del sector. Debido a que los problemas sociales de la región se ven reflejados en los jóvenes que se dedican a actividades delictivas y tienen comportamientos discordantes con la rutina industrial, como la indisciplina y la falta de capacitación en actividades relacionadas o complementarias a las empresas sentadas en la región, la capacitación de los jóvenes y el acompañamiento psicosocial, se convierte en un medio para poder darles oportunidades de empleo y por ese mismo medio generar desarrollo en la región. De acuerdo a esto,

Se capacita personal de la vereda el Guabal y poderles dar empleo formal en Cartón. Se capacita personal de la vereda para entrenarlos para que estén estudiando y si llenan los requisitos para poder entrar a Cartón(E1, P6).  
Creemos que ayudarle a los jóvenes de la región para que estudien, es una forma de lograr desarrollo de corto, mediano y largo plazo (E5, P8).

El director de la Fundación también tiene claro que la forma de lograr eficiencia y alto impacto en la Fundación es capacitando y motivando a los trabajadores, por tanto utiliza básicamente dos estrategias: la capacitación permanente de los trabajadores en temas relacionados con el área que coordinan y con el enfoque de trabajo que deben adelantar y la motivación y el seguimiento de forma paralela a la labor que desarrollan. “Él nos manda a formar por ejemplo en diplomados y eso no ayuda a desarrollarnos porque el equipo de la Fundación debe ser diligente” (E3,P32).

Implícitamente existe un criterio de diferencia que es percibido por los funcionarios de la Fundación, en la medida en que captan una realidad social que no ayuda al desarrollo de la cotidianidad empresarial. A través del corpus se revela en repetidas ocasiones que los jóvenes en edad de trabajar distan mucho del modelo de trabajador que se requiere en las organizaciones empresariales, en términos no solo de disciplina y hábitos laborales, sino también de actitud frente al trabajo y de capacitación necesaria. Por tales razones, la Fundación, a través de los programas de acompañamiento psicosocial y laboral dirigidos a los jóvenes, busca insertar a esta población en la dinámica del trabajo industrial.

**Sistema de valores pasional.** El sistema de valores pasional está compuesto por los valores eufóricos que representan el amor y la satisfacción y lo disfórico, como el odio y la insatisfacción. El corpus devela amor al trabajo que se realiza y a la organización donde se trabaja de forma coherente y complementaria al sistema de valores axiológico que se analizó. Los actores manifiestan su percepción de querencia que tiene la comunidad hacia la Fundación, que de igual forma se retribuye en cada uno de los trabajadores que la conforman. Esta retribución se da en la protección que de cierta forma se le ha dado en las instalaciones físicas y en cada persona que trabaja en la Fundación, en la medida en que a pesar de estar en un ambiente hostil, donde los robos y los asaltos tanto a las personas como a las instalaciones físicas son comunes, ninguno de estos eventos ha ocurrido desde que la Fundación abrió sus puertas. Otra manifestación explícita del amor al trabajo es que se involucra la pasión, con el quehacer diario:

Hay una política de ascenso, por eso uno ayuda a promocionar el tema, digo que si uno le dan ese tipo de oportunidades uno más ama o quiere más una empresa (E3, P31)

Aunque uno debe trabajar para que le paguen, pero lo hacemos con pasión (E4, P8)

La gente aquí quiere a la Fundación, la comunidad quiere a la Fundación (E5, P20)

#### **5.2.6. Juicios epistémicos, cognitivos**

Los juicios epistémicos o cognitivos se componen de juicios de verdad, ilusión, secreto y falsedad, aunque en el corpus sólo se identificaron juicios de verdad e ilusión.

Los juicios de verdad se manifiestan alrededor del nombre y reconocimiento tanto de la Fundación como de la empresa, existe un notable sentido de pertenencia de los trabajadores de la Fundación, que se ha dejado ver en el análisis de la categoría realizado-estable y en la evaluación de valores positivos, que son coherentes con los juicios de verdad y de ilusión. Los actores catalogan la Fundación y la empresa como del mejor prestigio en la industria papelera entre la comunidad del Norte del Cauca y las instituciones que la compone; en consecuencia, tienen aceptación para realizar convenios, para emprender nuevos proyectos y capacidad de convocatoria por el impacto que ha generado en la región. Los individuos que

forman parte de la organización asumen esa verdad que han creado y este factor de alguna forma compensa el desequilibrio entre las condiciones laborales de la empresa y las de la Fundación, en términos de beneficios extralegales de una y otra organización, tal como se evidencia a continuación: “Como la mejor papelera de Colombia es Cartón, entonces a nosotros nos abren las puertas [...] La Fundación da esas vaina, que decir que trabaja en la Fundación, así no gane mucho es un prestigio, se siente bien la gente, por el impacto que hace a la comunidad” (E1,P9).

Es preciso resaltar que los juicios acerca del entorno en el que se desarrolla la Fundación, constituyen la variable más recurrente en el corpus, precisamente porque la Fundación deriva su accionar de las condiciones del contexto al que se dirige. La poca calificación del talento humano, la precaria infraestructura en salud, transporte, agua y alcantarillado, la falta de oportunidades laborales y la violencia juvenil, son las razones por las cuales la Fundación, a través de sus programas sociales, puede mostrar impacto y resultados, acompañados de una gestión eficiente y compromiso por parte de las personas que trabajan por esta causa. “Los jóvenes son el resultado de muchas cosas, pero además en este escenario donde estamos en el Cauca, para nadie es un secreto que estamos en el norte y estamos pegado a cosas” (E3, P11).

El juicio acerca de las condiciones negativas del entorno se contrasta con el enfoque de desarrollo de capacidades de la sociedad, que constituye una nueva perspectiva de trabajo de la Fundación, como una reacción al asistencialismo tradicional que se venía trabajando y que en el mediano y largo plazo lo que hace es perpetuar la dependencia y la resignación de la comunidad a las condiciones de vida que les tocó vivir. Este enfoque de desarrollo de capacidades que se está implementando en la Fundación es reciente, solo desde hace dos años atrás que se está adelantando, pero lo más valioso del enfoque es tal vez que le apunta a generar desarrollo en la región de influencia y esa idea de desarrollo proviene de la comunidad en la medida en que son ellos los que ordenan prioridades y solicitan apoyo para llevarlas a cabo a través de la organización social:

La comunidad tiene unas necesidades, llegamos, trabajamos, pero lo ideal es que eso venga de ellos [...] Las comunidades requieren que se trabaje con ellos el problema, o sea uno puede ponerles a llevar la solución, y decirles hasta acá no, pero el día a día se sigue haciendo (E2, P16)

Porque yo puedo mejorarle la calidad de vida consiguiéndoles mercados, pero eso no es generador de desarrollo (E5, P7)

Otro hallazgo importante en los juicios de verdad es el relacionado directamente con el enfoque de responsabilidad social que realiza la empresa Cartón y que está vinculado a la razón de ser de la Fundación. La empresa dirige todos sus esfuerzos de responsabilidad social hacia la comunidad que los rodea, el director de la Fundación, manifiesta: “pero todos sabemos que en la práctica en una planta como la nuestra, el grupo de interés fundamental es la comunidad” (E5,P1). El sustento de esta afirmación se encuentra en que se asume como verdad que los clientes de Cartón son muy pocos, además son grandes empresas y multinacionales, los empleados están bien con las condiciones laborales que se les ofrece, y en consecuencia es la comunidad el grupo de interés al que la empresa se debe dirigir y gestionar.

Ya al interior de la organización, como se había mencionado anteriormente, existe una comparación entre las condiciones laborales extralegales que ofrece la empresa y la fundación respectivamente a sus empleados. En este punto se asume como verdad que la empresa realiza una actividad de producción que genera rentabilidad y lucro, mientras que la Fundación no cumple esa función, por tanto el presupuesto es muy limitado por provenir de los ingresos que les transfiere la empresa. En dicha verdad se asume la diferencia de los salarios que se reciben en las dos organizaciones y las condiciones extralegales:

Lo que hemos hecho es calcarle lo que hace Cartón aquí en la fundación, no con los montos que se manejan allá porque allá es una empresa más grande (E1, P9).

El tema laboral nunca será un tema fácil, pero sí la compañía ha tratado de tener un plan de beneficios diferente (E2, P9)

Como trabajador de Cartón, los beneficios son mayores, porque somos una empresa industrial que produce plata, esta no es una generadora de plata (E5, P17)

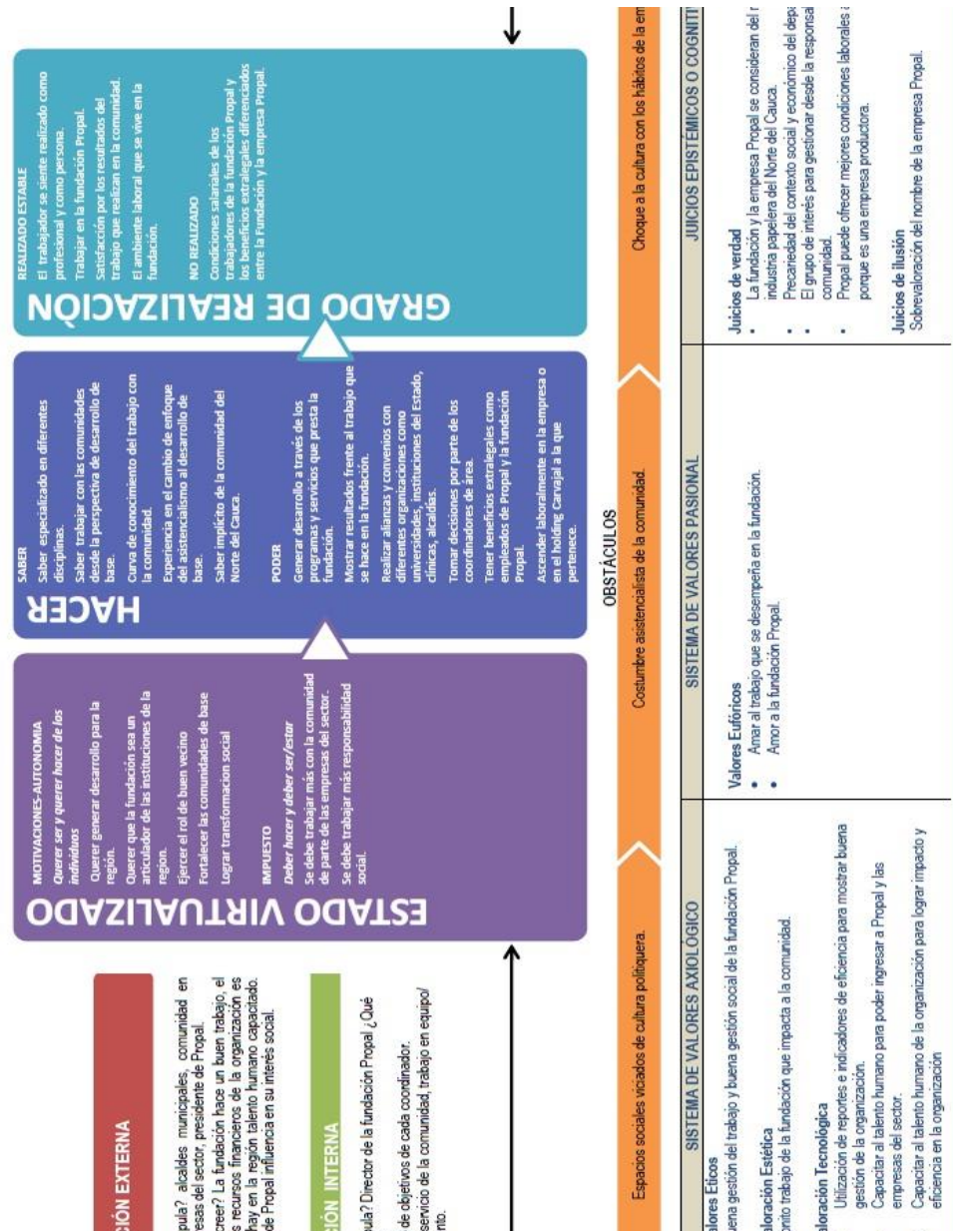
Es preciso aclarar que este juicio de verdad es unánime por parte del director de la Fundación y del coordinador financiero y administrativo que son trabajadores vinculados a Cartón directamente, no a la Fundación. Por parte de los demás trabajadores no existe registro de ningún juicio de verdad en este aspecto puntual, sin embargo sí hace parte de las variables consideradas como no realizado. También es preciso resaltar que hay un reconocimiento implícito, tanto del director de la Fundación como de los coordinadores de las diferentes áreas de la organización, del impacto que genera la planta a la comunidad y que por tal motivo es preciso realizar acciones de responsabilidad social por parte de la empresa Cartón.

A partir de lo expuesto, es necesario pasar, entonces, a los juicios de ilusión, los cuales reflejan lo que parece pero finalmente no es. En esta categoría sobresale el juicio relacionado con la sobrevaloración del nombre de la empresa Cartón dentro del Holding Carvajal, por parte de los empleados que trabajan en la Fundación, pero que son vinculados por la empresa directamente. Cartón ha recibido varias distinciones como reconocimiento a la excelencia ambiental por parte de la Corporación Autónoma del Valle, la Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo, recibió medalla al mérito Cruz Esmeralda en la categoría de excelencia, entre otras. Gracias a estas exaltaciones y al buen nombre que perciben los trabajadores por parte del entorno inmediato, se tiene como juicio de ilusión que Cartón es la mejor empresa Carvajal, y que es Cartón la empresa que enseñó a producir a Carvajal, cuando el Holding en mención comenzó su actividad empresarial con una empresa de producción: “Ahora es que estamos en Carvajal, pero es primera vez que empezaron a aprender qué es producción, ellos no sabían qué era eso, nosotros somos la mejor empresa de ellos (E1,P2).

Gráfico7

### **Resúmen de los hallazgos en la Fundación**

Fuente: elaboración



## 6. Conclusiones

El pensamiento moderno unificador se manifiesta de diversas formas en el contexto de las organizaciones estudiadas. La estructura organizacional claramente vertical, de Gráficos S.A expresa la división de cuerpo y mente, los cargos directivos de gerente y coordinadores o jefes de área, se caracterizan por tener estudios formales de pregrado y posgrado en temáticas relacionadas con el área que dirigen, formación informal en cursos, diplomados y seminarios, y experiencia relacionada con el cargo que ejercen. En contraste, algunos de los operarios de Gráficos S.A no han terminado el bachillerato, la formación que han recibido, sobre todo en áreas específicas como troquelado, se deriva de la orientación que reciben de las personas



de mayor experiencia en el proceso productivo en la empresas. Esta idea se deriva del pensamiento moderno, donde unos pocos fungen como cerebro pensante y dictador de directrices y otros —la mayoría— obedecen; no se limita a aspectos meramente laborales dedicados al hacer, sino que se encuentran presentes en otros puntos, pues se trata de reticular en otros aspectos de la vida del trabajador. Su perspectiva es diferente y el significado del trabajo cambia en la medida en que sus actividades dentro de la empresa industrial se imponen manera unilateral; se definen formas de disfrutar el tiempo, rutinas de trabajo, priorización de necesidades a satisfacer individual y familiarmente, formas de celebración y festejos particulares, cumplimiento de disciplinas impuestas, etc.

Ahora bien, esa lógica moderna capitalista, que define el manejo de espacios y de tiempo comunes entre los integrantes de una organización industrial manufacturera como Gráficos S.A, impide el reconocimiento de otras lógicas y percepciones de los habitantes y trabajadores de una región con expresiones culturales y étnicas diversas como el Norte del Cauca, que de una u otra forma, afectan el desarrollo prescriptivo de las organizaciones empresariales.

Por otra parte, en la Fundación sigue habiendo una valoración positiva por la eficiencia y la eficacia financiera, económica y de talento humana con inclinación social hacia el entorno que rodea la organización; esta concepción es unificada entre las personas que trabajan en la organización. Tal vez lo que diferencia o complementa esta tendencia, sea el convencimiento y la pasión con la que desempeña cada persona su función dentro de la organización. Este rasgo diferenciador proviene de muchas variables como la esencia social del ser humano, la asistencia social, el reconocimiento de la comunidad a las personas que pertenecen a la Fundación, entre otras, pero tal como se evidencia en el corpus y en el proceso de observación que se realizó en esta investigación, la afinidad y pertenencia con el territorio hace sin lugar a dudas la diferencia de valor con otras organizaciones.

La visión de las dos organizaciones es contraria en cuanto a la forma de intervención social que realizan. Vemos primero a Gráficos s.a S.A como una empresa industrial que se crea en el norte del departamento del Cauca, producto de la estrategia de diversificación de Genfar para facilitar la adquisición de empaques de buena calidad y de fácil surtimiento de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con una clara influencia de la empresa principal, Gráficas Nacional S.A, que

opera en Bogotá. De hecho algunos de los trabajadores de Gráficos s.a, entre los que se cuenta el gerente general y el coordinador del proceso de troquelado y el coordinador de impresión, junto con tres personas más, pertenecieron a la empresa matriz y se encargaron de difundir las mismas prácticas en la nueva empresa, esto supone una condiciones del entorno iguales en Bogotá y en Guachené, donde actualmente está asentada la empresa, lo que ha ocasionado una serie de inconvenientes en términos de los dirigentes organizacionales.

La intervención de la empresa, por tanto, se da unilateralmente, además el incentivo para su creación en esta zona es meramente económico, por estar cobijada por la Ley 218 de 1995 y posteriormente por ser zona franca, pero no existe consideraciones de reconocimiento social y cultural para ser tenidas en cuenta en la dirección y administración de la empresa. El hecho de que todas las personas que ejercen cargos de dirección de mandos medios y altos no sean de la región y que no vivan en la región de influencia de la empresa, representa la incompreensión de los hábitos y prácticas culturales de las persona del medio que trabajan en la empresa, en su gran mayoría como operarios.

La Fundación, por su parte, se crea en Puerto Tejada para atender la zona de influencia de la planta dos de Cartón, con un enfoque que contrasta con el de Gráficos s.a, pues la Fundación está pensada para canalizar las necesidades de la comunidad de tres municipios: Guachené, Villa Rica y Puerto Tejada. Y su intervención es de afuera para adentro; es decir, conoce, explora, acompaña y finalmente propone los servicios que puede ofertar hacia afuera. Los mandos medios, en su gran mayoría oriundos de la región, no solo conocen la problemática social sino que sienten como propio el trabajo con la comunidad.

En la lógica capitalista de la empresa industrial, existe una verdad meramente racional frente a la acumulación de capital como objetivo primordial que justifica la creación de la empresa, que es adoptado e interiorizado por los dirigentes organizacionales encargados de adoctrinar a los operarios y auxiliares de la organización, quienes como regla general no han tenido experiencia laboral en empresas industriales ni una formación académica que dirija esta lógica, de allí que para ellos el trabajo sea una arista de su vida.

La diferencia, en el contexto de las organizaciones, se convierte en una tecnología que ayuda a referenciar a unos grupos de otros, desde los cuales es posible

destacar ciertos aspectos en los que el individuo se cree superior o en mejor condición. También sirve para homogenizar a todos los individuos cuando las condiciones son impuestas por un contexto específico; por ejemplo, a todos los individuos que venden su capacidad de trabajo en la empresa se les exige eficiencia, independientemente del cargo que ocupen, pero dentro del mismo grupo de individuos que venden su capacidad de trabajo, se establecen diferencias para destacar a un grupo al que se pertenece, sobre otro que se cree de menor categoría.

Ahora bien, la diferencia como una forma de identificar la condición desigual en términos de menor en dignidad, no tiene criterios únicos y específicos, sino que se puede establecer por diferentes causas como la región de donde proviene el individuo, la forma en la que invierte su salario y privilegia la adquisición de ciertos bienes y servicios por encima de otros, la forma de celebrar acontecimientos sociales, el conocimiento formal y la experiencia que posee, el nivel jerárquico dentro de la empresa, la actitud preestablecida por la dinámica industrial frente al trabajo en la organización, etc, como sucede en Gráficos S.A Aunque en la Fundación existen otros criterios de diferenciación fuertes como el pertenecer o no de forma directa a la Fundación y a la empresa Cartón, se evidencia un rasgo común que los une a todos y los hace sentir motivados por el sólo hecho de realizar la labor diaria asignada, y es el reconocimiento social que le da la comunidad a cada uno de los trabajadores, derivado del servicio de reconocida calidad que ofertan.

Así, el criterio de diferenciación que se utilice para distinguir un grupo de individuos de otros, se convierte en el principal motivo de categorización entre el endogrupo, los que comparten rasgos comunes, y el exogrupo, es decir los que se alejan a estos rasgos. Es necesario enfatizar que entre más cercano esté el trabajador a un grupo social diferente al suyo, más aferrado es el discurso. Caso concreto se observa en los dirigentes o mando medios, que si bien pertenecen al grupo de los trabajadores de la empresa —endogrupo—, son los que más interiorizado tienen el discurso de la maximización de utilidades, perteneciente a los accionistas —exogrupo.

Pero no sólo la racionalidad económica es la que permite la alteración de las actitudes de los individuos, también la institucionalización de la cultura productiva aprendida por las personas que ejercen los roles en la organización, que son influenciadas por la experiencia laboral en otras empresas o por la formación

profesional bajo la lógica de programas académicos con un marcado énfasis en el mercado.

Hay una relación entre la influencia que se deriva de la educación formal en las ciencias de la administración y demás relacionadas, que tienen un fuerte componente de conocimiento norteamericano o Europeo, y lo que se quiere implementar en las organizaciones locales, lo cual trae como consecuencia el blanqueamiento de las condiciones sociales y económicas propias, propiciando un círculo de reproducción de conocimiento hecho para otros contextos, de allí que se obtengan resultados distorsionados de los ideales que se esperan conseguir en cuanto al impacto social, económico y cultural de los contextos donde operan.

A través del análisis que se hizo Gráficos S.A y Fundación Cartón, se puede apreciar el rol de las organizaciones como un centro de aprendizaje (positivo o no) para las personas que lo integran, que pueden cambiar en el largo plazo dinámicas regionales en los diferentes aspectos del individuo, ocasionando una especie de mutación entre lo que se es y lo que se quiere imponer en el individuo; por ejemplo, las personas de la región aprendieron a ahorrar, a invertir su salario, situación que resalta el impacto que tienen las empresas en el entorno.

Las valoraciones éticas, estéticas y pasionales de los dirigentes y dirigidos de la Fundación, dan muestra de la configuración del hombre como ser social, dado que existe una nutrida valoración positiva relacionada con el trabajo que realizan y sus efectos en la comunidad en la que opera la Fundación. Estas valoraciones pueden dar pie para proponer que la responsabilidad social interna tiene que ver con que la empresa proporcione al individuo el lugar para realizarse, no solo profesionalmente sino también personalmente; es decir, debe ser el espacio de interacción social propicio para que el individuo se interrelacione con otros y sea además cocreador con el otro, trabajando en la organización como un espacio de comprensión social, política, económica del hombre, frente a la sociedad a la que pertenece.

Se entiende que la responsabilidad social empresarial va más allá de lo legalmente establecido por la ley, pero en Gráficos S.A no se cumple como se entiende porque existe una convicción arraigada de que la empresa está hecha para producir y generar riqueza, no para tener personas como una organización de beneficencia.

Es posible que en la Fundación, como en algunas empresas, haya una selección de los grupos de interés a quienes gestionar sus expectativas, por lo que no hay un análisis amplio del trabajo de responsabilidad social en todos los grupos de interés, sino un enrutamiento intencionado y direccionado hacia quienes se van a dirigir, de acuerdo al impacto inmediato que estas acciones tengan en la organización. Por tanto, la responsabilidad social interna general desde los lineamientos considerados por las organizaciones internacionales, por algunos autores, o vista desde la perspectiva de la diferencia y el reconocimiento de las implicaciones culturales en la organización —la cual demanda no solo tiempo y recursos financieros sino también una nueva forma de pensar la organización, una lógica alternativa a la moderna-capitalista y un estudio puntual de cada organización en su complejidad—, tiene poco eco entre los dirigentes organizacionales.

Lo hallado, entonces, en los discursos develados en el corpus, manifiesta que existe un pensamiento arraigado sobre la función económica de la empresa, que no es novedad en nuestro contexto si se liga el argumento planteado en esta tesis, de la diferencia como elemento de fondo para privilegiar los intereses en favor de los accionistas en detrimento de los intereses de los trabajadores. En este punto se entiende que se haya difundido por parte de los accionistas su ahínco en la maximización de utilidad, pero por parte de los trabajadores, en especial por los jefes de área, se demuestra la interiorización de este discurso, que es socializado constantemente entre sus colaboradores cercanos y en consecuencia llevado a la práctica en cada situación en la que se encuentran los dos intereses. Así se explica cómo se contraponen la implementación de la responsabilidad social interna con la maximización de utilidad, o cómo se contraponen la inversión de tiempo de adaptación de los individuos a la empresa con el interés de los accionistas.

Uno de los rasgos heredados de ese momento histórico de la colonización, que constituye la justificación más fuerte para analizar el choque de culturas dentro de este estudio de responsabilidad social interna, es la negación por lo propio, esto es, por la forma de ser como sujetos y de vivir en el contexto. El trabajo de campo en las dos empresas objeto de análisis, da cuenta de cómo la lógica capitalista, incrustada en los dirigentes industriales, desconoce las características sociales, políticas, económicas y hasta geográficas de la región donde llegó a operar, en el caso particular de Gráficos S.A, imponiendo una nueva lógica foránea a los pobladores

propios de la región, dándose lo que Bolívar Echeverría plantea como mestizaje cultural, ya no desde la motivación de sobrevivir al aniquilamiento biológico al que estaban expuestos los indígenas de la época, sino desde la sobrevivencia socio-cultural que implica la imposición de nuevas dinámicas.

Aunque los integrantes de la Fundación hacen una crítica de las empresas enfocadas hacia objetivos unidireccionales de carácter económico y exaltan el valor de los rasgos culturales propios de los afrodescendientes de la región, no hay una manifestación expresa del respeto por la forma en la que esta comunidad percibe la vida en su territorio, que involucra sus actividades económicas de forma independiente ligadas al trabajo de la tierra, el manejo del espacio y del tiempo de acuerdo a las condiciones socio-ambientales y del ciclo de productividad de la tierra, entre otras muchas características. Más bien se devela un discurso coherente con las necesidades de la industria asentada en la región, en términos de talento humano dispuesto, capacitado en determinadas funciones y con actitud hacia el trabajo que va de acuerdo a las nuevas dinámicas económicas regionales. De cierta forma lo que está haciendo la Fundación es allanando el terreno desde la base social para incorporar a los individuos a la lógica moderna- capitalista que no estaba masificada y desarrollada en la mente de la gente de la región, principalmente de los afrodescendientes.

En ese sentido, el trabajo de la Fundación como organización social sin ánimo de lucro, debería reafirmar las características y expresiones culturales de la población afro descendiente que por mayoría está en la región, pues hasta ahora se hacen actividades o eventos esporádicos que se realizan con recursos de entidades públicas, y por el contrario la mayor parte del presupuesto de la Fundación está sustentado en los servicios que pueden ser valorados por la empresa de la cual provienen sus recursos financieros.

De otro lado, como vimos en el estudio, existen valoraciones negativas por parte de los dirigentes al comportamiento de los operarios en la organización, en tanto se reitera el comportamiento necesario en una empresa industrial que representa una lógica moderna capitalista y choca de forma directa con una lógica de producción campesina-afrodescendiente, en la que el manejo del espacio y el tiempo están lejos de ser rígidos y estandarizados, y se acerca al relacionamiento social que surge mientras se trabaja. Características como la solidaridad, el diálogo permanente,

la celebración con el otro, la destinación del tiempo a otras esferas de la vida diferentes al trabajo, son importantes para los trabajadores de la región y por tanto también requieren atención. Desde esta perspectiva se entiende muchas de las acciones que valoran negativamente los dirigentes, especialmente de la empresa Gráficos s.a, como: termina su trabajo y desplaza hasta el puesto del compañero a ver qué actividad realiza, o hablar todo el tiempo con su compañero mientras opera la máquina a su cargo, incluso es normal que el día que no va a trabajar un operario envía a su hermano a reemplazarlo en la empresa.

Respecto al análisis de los rasgos de tabú, puntualmente alrededor de la relación entre el máximo jerarca de las organizaciones y los demás miembros de las mismas, se puede rescatar que la fuerte imagen de poder proviene de diversas fuentes de autoridad, entre las que se puede distinguir: autoridad derivada del cargo formal que tienen en la empresa, sustentado en el poder de decisión que tienen sobre cada persona contratada en la organización; la autoridad que proviene de la experiencia y el conocimiento de cada proceso que allí se realiza, ya sea por experiencia como el caso del ascenso paulatino del gerente de Gráficos S.A que ejerció desde operador hasta gerente, o desde el conocimiento formal, como el caso del gerente de la Fundación; se reconoce también una autoridad carismática propia de la personalidad y cercanía con los que los rodean, que contrasta con el carácter y temple en el momento de tomar decisiones radicales en la organización; la autoridad emanada de la gestión del cambio que han promovido dentro de las organizaciones para que muden, ya sea en el enfoque de trabajo o en el crecimiento de las mismas, junto con la incidencia que han tenido para cada individuo que integra la organización directa o indirectamente. Paralelamente, el manejo de elementos físicos y de acceso al gerente, ayuda a afianzar el tabú de los dirigentes organizacionales. Aspectos como la infraestructura física de las oficinas que ocupan, la antesala necesaria para acceder al gerente y los accesorios como pinturas, muebles especiales y demás, acentúan la diferencia entre el gerente y los demás miembros de la organización.

A partir de una rápida lectura de las dos organizaciones estudiadas, podría dar la impresión de que son totalmente diferentes en cuanto a los objetivos que persiguen: la empresa industrial trabaja para maximizar la utilidad de los accionistas y la Fundación trabaja para el desarrollo social de la comunidad a la que esta direccionada. Sin embargo, aunque sus labores son distintas, en el análisis del

discurso se devela un interés de la organización con ánimo social (Fundación Cartón) de trabajar para el cumplimiento de los objetivos empresariales, puesto que los programas sociales que emprenden si bien llegan a la comunidad con servicios que son requeridos, no se distancian del interés empresarial.

Es claro que la empresa no puede subsistir en un ambiente social y económico deteriorado, requiere de condiciones mínimas para poder desarrollar su actividad económica. Así, la capacitación del personal, el acompañamiento psicosocial para el direccionamiento de la población en edad de trabajar, el aprovisionamiento de los servicios públicos y de salud, la creación de empresas que prestan servicios complementarios a las empresas industriales, son apenas necesarias para el normal desarrollo de la empresa en la región, que asegura el funcionamiento de la misma en el largo plazo y de esta forma garantiza el mayor rendimiento del capital invertido.

Dentro del análisis del contraste de la organización como un sistema abierto, en el que es necesario adaptarse a las condiciones del entorno y la valoración de la lógica moderna capitalista, se evidencia una contradicción, puesto que la empresa como institución no permite la permeabilidad de otras lógicas diferentes y de otra clase de valoraciones que no sean la eficiencia y la eficacia. Gráficos S.A y la Fundación, asentadas en un territorio de mayoría afrodescendiente, niegan a través de los actores internos dirigentes, las manifestaciones culturales y lógicas campesinas en forma de criterios de diferencia, a partir de los cuales los trabajadores sería considerados de menor dignidad y por tanto se hace necesario trabajar para desaparecer, dando vida a la concepción de blanquitud, planteado por Bolívar Echeverría (2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, en el corpus se evidenció un choque de la dinámica cultural y de disciplinamiento que impone la lógica moderna capitalista, en contraposición a la lógica campesina afrodescendiente. Gráficos S.A niega el contexto en el que opera, aplicando unos patrones construidos en otro lugar para ser implementados en contextos diferentes, sin tener en cuenta la trayectoria histórica-cultural que pueden tener, en este caso puntual, los trabajadores afrodescendientes campesinos; así, se plantea una lógica no solo productiva, sino una forma diferente de vida en los individuos a partir de la dimensión creada por la lógica colonial.



Por su parte, la lógica campesina afrodescendiente se desarrolla con un manejo del espacio y del tiempo diferenciado a la dinámica moderna capitalista, como se planteó en el capítulo cuarto de reconocimiento contextual y demográfico. En coherencia a este choque de perspectivas, por parte de los dirigentes se identifican, obstáculos a la dinámica industrial capitalista, como: la pérdida de tiempo por parte de los operarios dentro de la jornada de trabajo, la indisciplina y la cultura de los operarios considerados como “ellos”.

La lógica moderna capitalista que está institucionalizada en los dirigentes organizacionales y validada por los demás miembros de la organización, da fuerza a la condición humana representada en el rol del trabajador como lo único que se valora en el sistema en el que está inmersa la empresa. De esta forma, no sólo los afrodescendientes, sino todas las personas reunidas en torno a la organización, son vistas como seres humanos que interpretan el rol de trabajador y que por tanto son recortados en su calidad de individuos, en su ser social, en su ser económico y en su expresión de la tradición histórico cultural que configura su existencia, para quedarse en la dimensión laboral productiva.

Una vez concluida la investigación, se puede determinar que se logró entender en un espacio específico el supuesto teórico planteado inicialmente. Esto es, superar la visión tradicional de vincular la responsabilidad social interna a las condiciones laborales, cumplimiento de las leyes y normas laborales, y ampliar su entendimiento, conceptualización y desarrollo en las organizaciones, desde la perspectiva de la diferencia de los actores organizacionales internos.

En este orden de ideas se puede afirmar, que la configuración del constructo de responsabilidad social interna, tiene de fondo la comprensión de los aspectos sociológicos, psicológicos e histórico-culturales, que dan lugar a la diferencia entre los actores internos y se manifiestan en el tratamiento de menor dignidad entre unos y otros. Por causa de diversos criterios de diferencia, como la clase de vinculación de los trabajadores a la organización, la procedencia o no a la región, la etnia y aspectos socio-culturales propios de un grupo particular de actores organizacionales, cualificación empírica o profesional, dirigente-dirigido, capitalista-trabajador, entre otros.

En coherencia con el diseño y apropiación de los criterios de diferencia, dentro de cada una de las organizaciones, el cumplimiento de la responsabilidad social interna, asociada con la consideración de igual dignidad entre los actores organizacionales, no solamente depende del cambio de discurso de los actores en condiciones de mayor favorabilidad dentro de la organización, sino de todos los individuos que conforman la organización. Dada la reciprocidad entre los que proponen el discurso de la diferencia y los que aceptan.

Respecto al entendimiento de la responsabilidad social interna, desde la perspectiva de las organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, están centrado en la declaración de derechos humanos en ámbitos como la justicia, el respeto por la vida familiar y privada, la movilidad en el mundo, la libertad de pensamiento, conciencia y culto, la educación y el trabajo. Por su parte el Pacto Global propone diez principios básicos alrededor de cuatro temáticas principales que son: derechos humanos, temas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Por su parte la Organización Internacional del Trabajo, promueve el programa Trabajo Decente, que involucra cuatro dimensiones: garantía de los derechos humanos de los trabajadores, promoción del empleo productivo y de calidad, generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puesto de trabajo con modos de vida sostenible, y ampliación de la protección social de hombres y mujeres.

## **7. Lista de Referencias**

Aguinis, Herman, y Ante Glavas. 2012. "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda" *Journal of management*, vol.38, No 4: 932-968.

Aktouf, Omar, 2001. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Cali: Universidad del Valle.

- , 2003. «La Administración de la Excelencia: De la Ideificación del Dirigente a la Cosificación del Empleado.» En de Rafael Carvajal Baesa edit, El Lado Inhumano de las Organizaciones. Cali: Universidad del Valle.
- , 2009. *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas del Valle.
- Arendt, Hannah. 1996. *La condición humana*. Barcelona: Paídos.
- Azuero Rodríguez, Andrés; García, Mónica y Melo, Jenny Marcela. 2011. "Una presentación de la región socialmente responsable del Norte del Cauca" *Cuadernos de administración*, vol 25 No 45: 109-120.
- Bárbara, Scandroglio, López Martínez Jorge, y San José María del Carmen. 2008. "La teoría de la identidad social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias". *Psicitherma*, Vol. 20, No 1: 80-89.
- Bauman, Zygmunt. 2002. *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós.
- Blanco, Desiderio y Bueno Raúl. 1980. *Metodología del análisis semiótico*. Lima: Universidad de Lima.
- Boltanski, Luc y Ève. Chiapello. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Editorial Akal.
- Bork, Adela. 2006. *Modernidad desafíos por construir*. Madrid: Red últimas décadas.
- Brewer, Marilynn, y Joseph, Weber. 1994. "Self-Evaluation effects of interpersonal versus intergroup social comparison". *Journal of personality and social psychology* vol. 2:268-275,.
- Calderon Fernando, Hopenhayn Matín y Ottone Ernesto. 1993. *Esa esquivia modernidad, desarrollo, ciudadanía y cultura en América latina y el Caribe*. Buenos aires: Nueva sociedad.

- Camacho Adarve, María Matildes y Cortés Rodríguez, Luis. 2003 *¿Qué es el análisis del discurso?* Barcelona: Octeadro.
- Carmona, Gabriel, Elgueta Alejandra, Gaete Ricardo y Valderrama Claudia. 2009. "Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa Interna". *Aportes administración pública gestión estatal* Vol, No : 39-71.
- Carroll, Archie. 1991. "The pyramid of corporate social responsibility:toward the moral management of organizational stakeholders". *Business horizons*, july-august: 39-48.
- Castiglioni, Arturo. 1972. *Encantamiento y Magia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cerbino, Mauro y Figueroa, José Antonio. 2003. "*Barroco y modernidad alternativa, diálogo con Bolívar Echeverría*". *Iconos*, No 17:102-113.
- Cortés Rodríguez, Luis, y Camacho Adarve, M. (2003). *¿Qué es el análisis del discurso?* Barcelona: Octeadro.
- Creswell, John. 1994.*Diseño de investigaciones. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*. Buenos Aires: Sage.
- Cruz Kronfly, Fernando. 2003. "la presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones." En de Rafael Editor Carvajal Baeza*El lado inhumano en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Díaz Ortiz, Nancy Piedad. 2013. "Responsabilidad social como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional"*Cuadernos latinoamericanos de administración*, Vol IX No 16: 121-132.
- Dijk, Teun Van. 2000. *Texto y contexto en análisis textual como análisis del discurso de Satriano y Moscoloni*. Amsterdam: Logman. En Importancia del análisis

textual como herramienta para el análisis del discurso, Cinta moebio 9:287-306. Consulta: fecha. [www.moebiouchile.cl/09/satriano.htm](http://www.moebiouchile.cl/09/satriano.htm).

Echeverría, Bolívar. 2008 "El ethos barroco y los indios" *Sophia, revista de filosofía*, No 2: 1-11

-----, 2010 *Modernidad y blanquitud*. México: Era.

-----, 2011. *La modernidad de lo barroco*. México: Ediciones Era.

Echeverría, Rafael. 2008. *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

Ellemers, Naomi, Kortekass, Pauline, y Ouwerkerk Jaap. 1999. "Self-categorization, commitment to the group self-esteem related but distinct aspects identity". *European journal of social psychology* No 29:371-389..

Finkelkraut, Alain, y Sloterdijk, Peter. 2008. *Los latidos del mundo*. Buenos Aires: Amorrortu.

Follari, Roberto. 1992. *Modernidad y posmodernidad una óptica desde América Latina*. Buenos Aires: Instituto de estudios y acción social.

Freeman, Edward, y David Reed. 1983. "Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance" *California management review*, Vol XXV, No 3: 88-106.

Freud, Sigmund. 1982. *Tótem y Tabú*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

Fundación Propal. (2009). *Informe de Gestión*. Carvajal Pulpa y Papel.

Fundación Propal. (s.f.). *Fundación Propal*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://www.fundacionpropal.org>

Gaete, Ricardo, Valderrama, Claudia, Carmona, Gabriel, Elgueta, Alejandra y Quiroz, Juan. 2009. Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde

la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa Interna. Aportes de administración pública y gestión estatal, vol 9, No 13: 39-71.

Gandler, Stefan.2000.*Mestizaje cultural y Ethos barroco. Una reflexión a partir de Bolívar Echeverría*.Signos filosóficos: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.Vol.1, No 3.

García, Eduardo, Gil, Javier y Rodríguez Gregorio. 1996. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Garfinkel, Harold. 2006. *Estudios en etnometodología*.Barcelona: Anthropos.

Habermas, Jürgen. 1998. *La modernidad un proyecto incompleto*.Barcelona: Kairos.

Hall, Stuart, Evans, Jessica y Nixon, Sean. 1997.Representation, cultural representation and signifying practice. London:Sage publications ltda

Higginbottom, Gina. 2013. "An introduction to focused ethnography". *Ethnicity and health*: 1-37.

Horkheimer, Marx, y Adorno, Theodoro. (1998). *Dialectica de la ilustración*. Barcelona: Trotta.

-----, 2004. *Crítica de la razón instrumental*.Barcelona: Trotta.

Ibarra Colado, Eduardo. 2003. *Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización*. México: UAM-Iztapalapa.

Iborra, María. 2014. "Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés:Resonsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad" *Globalización, competitividad y gobernabilidad, Universidad de Georgetown*. Vol 8, No 2: 87-101.

Ignatieff, Michael. 1998. *El Honor del Guerrero*. Madrid: Punto de Lectura.

- Jay, Timothy. 2009. "The Utility and Ubiquity of Taboo". *Sources perspectives on psychological science*: Vol. 4 No 2: 153-161.
- Klinsberg, Bernardo. 1995. *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Tesis-Norma.
- Kurzban, Robert, y Mark Laery. 2001. "Evolutionary origins of stigmatization: the functions of social exclusion". *Psychological bulletin* No. 2: 187-208.
- Locke, L, W Spirduso, y S Silverman. 1994. "Propuestas que funcionan: una guía para la planificación de disertaciones y grandes propuestas". En Creswell, John, edit, *Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas*, intervalo de páginas del artículo. Newbury Park: Sage.
- López Parra, Marcelo Fernando. 2004. *Responsabilidade Corporativa: Entre o Social e o Regulado Estudo de um Sector da Siderurgia Brasileira*. Tesis de doctorado, Río de Janeiro: Curso de doutorado em administração, Fundação Getulio Vargas.
- Lukács, György. 2007. *Ontología del ser social*. Madrid: Akal.
- Marx, Karl. 1976. *El capital, crítica de la economía política*. Barcelona: Grijalbo S.A.
- Mauss, Marcel. 1971. "Introducción a la etnografía". En De Tezanos, Araceli edit, *Una etnografía de la etnografía*, intervalo de pag del artículo. Bogotá: Antropos.
- Melo Neto, Francisco Paulo, y César Fróes. 1999. *Responsabilidade Social e Cidadania: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- . 2001. *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso Brasileiro*. Río de Janeiro: Qualitymark.
- Miles, Matthew, y Huberman, Michael. 1984. *Análisis de datos cualitativos: un manual de métodos nuevos*. Beverly Hills: Sage.

- Mina Ballesteros, James Guillermo. 2012-2015. *Es el tiempo de invertir en la gente, Plan de desarrollo municipal*. Municipio de Villa Rica.
- Mosquera, Claudia, Mauricio Pardo, y Odile Hoffman. 2002. "Las trayectorias sociales e identitarias de los afrodescendientes". En Mauricio Pardo, Odile Hoffmann, Claudia Mosquera editores, *Afrodescendientes en las Américas*, intervalo de páginas del artículo. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- ONU (Organización de Naciones Unidas). 1948. "Carta internacional de los derechos del hombre" 183a. Sesión plenaria, 10 de diciembre de 1948.
- Organización de Naciones Unidas 1999
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2012. *El Programa de Trabajo Decente*. Consulta: 3 de octubre de 2012. <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>
- Quijano, Anibal. 2000. "Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina" En Edgardo Lander edit, *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales, perspectivas latinoamericanas*: 201-242. Buenos Aires : CLACSO.
- Quijano, Olver. 2013. *Ecosimías*. Popayán: Universidad del Cauca.
- Radl Philipp, Rita. 1998 «*La Teoría del Actuar Comunicativo del JÜRgen Habermas: Un Marco para el Análisis de las Condiciones Socializadoras en las Sociedades Modernas*» Santiago de Compostela, *Papers 56* . Frankfurt: Suhrkamp, 1981. 454.
- Rojas, Axel. 2004. "Subalternos entre subalternos: Presencia e invisibilidad de la población negra en los imaginarios teóricos y sociales". En Eduardo Restrepo y Axel Rojas editores, *Conflicto e (in) visibilidad. Retos de los estudios de la gente negra en Colombia*: 157-172. Popayán: Universidad del Cauca.
- Rojas, José María. 2012. "Sobre el papel de los empresarios en la formación del sector azucarero" *Boletín socioeconómico*,. En Gildardo Vanegas Muñoz y



Axel Alejandro, Rojas, editores, *Poblaciones negras en el Norte del Cauca*, Bogotá: AECID y Universidad Javeriana.

Saussure, Ferdinand. 1960. *Course in general linguistics*. London: Peter Owen. En Stuart Hall, 1997, *Representation: Cultural representations and signifying practices*, London: Sage productions.

\_\_\_\_\_. 1970. *Curso de lingüística general*. Buenos Aires: Losada.

Scandroglio, Bárbara, Jorge López Martínez, y María del Carmen, San José Sebastián. 2008 «La Teoría de la Identidad Social: Una Síntesis Crítica de sus Fundamentos, Evidencias y controversias.» *Psicotherna*, Vol 20 No 1: 80-90.

Simon, Herbert. 2001. "¿Por qué la administración pública?" *Revista de economía institucional*, No 4: 119-122.

SISBEN (Sistema de Selección de Beneficiarios para Sistemas Sociales) 2010. Informe de rendición de cuentas. Bogotá: SISBEN

Stake, Robert. 1995. *The art of case study research*. Thousand oaks: Sage publications.

Taylor, Frederick Wislow. 1970. *Management científico*. Barcelona: oikos-tau, S.A-ediciones.

Van Tulder, Rob, y Van der Zwart, Alez. 2006. *International business-society management linking corporate responsibility and globalisation*. London and New York: routledge

Wade, Peter. 2004. *Negros Indígenas e Identidad Nacional en Colombia*. Bogotá: Cuaderno 2 Ahila.

Wallerstein, Immanuel. 2007. *Abrir las ciencias sociales. Informe de la comisión Gulbenkian para la reconstrucción de las ciencias sociales*. México: Siglo XXI editores.

Weber, Max. 2006. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid:  
Alianza Editorial S.A.

## **8. Apéndices**

### APÉNDICE 1.

## Declaración de los derechos a todos los seres humanos artículos 23, 24 y 25

### Artículo 21

- Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.
- Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país.
- La voluntad del pueblo es la base de la autoridad del poder público; esta voluntad se expresará mediante elecciones auténticas que habrán de celebrarse periódicamente, por sufragio universal y por voto secreto u otro procedimiento equivalente que garantice la libertad del voto.

### Artículo 22.

Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional y en conformidad con la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables para su dignidad y para el libre desarrollo de su personalidad.

### Artículo 23.

- Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
- Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
- Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que se complementará, en caso necesario, con cualesquiera otros medios de protección social.
- Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

### Artículo 24.

Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.

Artículo 25.

- Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez y otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por causas ajenas a su voluntad.
- La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales. Todos los niños, nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio, tienen derecho a igual protección social.

## Apéndice dos

Asignación de colores por categoría que se utilizó en el corpus

## Muestra del corpus analizado

P: ¿cómo se dirigen los operarios a usted?

R: a mí me dicen ingeniero, el 99.9% es mi forma particular de hacer las cosas; quiero ser muy abierto acá, cuando a mí alguien me llama por mi nombre yo siempre le digo –hijo así me llaman en la casa aquí no porque no es falta de humildad y eso le enseñó a mis líderes, pero eso sí crea una marca de respeto, el día que me tuteen, seguramente cuando vaya a exigir me salen con cuentos raros, a todos los quiero pero en el trabajo yo soy el jefe, bueno el líder jefe no; siempre es ingeniero o Don Adrián.

P: he escuchado mucho el término de colaboradores, ¿hay alguna connotación en particular esa palabra?

R: si en la empresa no nos gusta llamarles empleados ni trabajadores, siempre le llamamos colaboradores, porque eso son, personas que nos colaboran para lograr un resultado y eso queremos desde la gerencia hasta los mandos medios los tenemos claros, a mi gente les digo líderes porque ustedes son mis líderes, guían a un grupo de personas para que se logren los objetivos, líder tiene varias connotaciones, jefe es el que manda, grita, el que solo exige; el líder es el que se mete allí, es el que ayuda, el que aporta, acompaña, el que forma, el que exige pero da herramientas para que las cosas se hagan. Son palabras que intento utilizar para introducir un significado a la gente de lo que están haciendo.

P: ¿Cómo se dirige hacia el gerente?

R: con respeto también, de hecho mi jefe es una persona amable, cordial; pero cuando hay problemas, yo siempre le digo a él es colérico, ósea su temperamento es muy fuerte. Desde hace mucho tiempo con él he trabajado una barrera de respeto para que cuando haya esos momentos de mucho calor donde hay problemas él se dirija a mí con respeto, porque han sucedido casos donde no ha habido eso y digamos que la relación si se vuelve maluca. A mí no me gusta ser vulgar y así mismo quiero que me traten con respeto y por eso, en este caso somos muy cordiales.

Muestra de cuadro síntesis de los hallazgos de una de las organizaciones  
estudiadas

**Nombre de la empresa: Gráficos s.a S.A**

**Cargo: Gerente de producción**

**convención: E1**

<b>párrafo</b>	<b>Pagina</b>	<b>Macro categoría</b>	<b>Categoría</b>	<b>Hallazgo</b>
P1	<u>1</u>	Evaluación/valores	positiva	Cumplimiento a los clientes, eficiencia
<b>P2</b>	<u>1</u>	Evaluación/valores	positiva	Productividad, reducción de costos, cumplimiento al cliente
<b>P4</b>	<u>2</u>	Evaluación/valores	positiva	Objetivos de la empresa
<b>P5</b>	<u>2</u>	Evaluación/valores	positiva	Dedicación al rol dentro de la empresa (operarios)
<b>P6</b>	<u>2</u>	Evaluación/valores	positiva	Liderazgo, compromiso, resultados en el trabajo
<b>P9</b>	<u>3</u>	Evaluación/valores	positiva	control
<b>P10</b>	<u>3</u>	Evaluación/valores	positiva	Bajo % de incapacidad de las personas y riesgos laborales bajos
<b>P11</b>	<u>3</u>	Evaluación/valores	positiva	Calidad de los productos
<b>P14</b>	<u>3</u>	Evaluación/valores	positiva	Bajo diagnóstico en enfermedades profesionales
<b>P15</b>	<u>4</u>	Evaluación/valores	positiva	Valoración positiva de la cultura
<b>P16</b>	<u>5</u>	Evaluación/valores	positiva	Tener servicio de transporte y de almuerzo en la empresa
<b>P16</b>	<u>5</u>	Evaluación/valores	positiva	Valoración positiva a l trabajo digno
<b>P16</b>	<u>5</u>	Evaluación/valores	positiva	Valoración positiva a la maximización de recursos
<b>P16</b>	<u>5</u>	Evaluación/valores	positiva	Valoración positiva a la empresa alianza gráfica
<b>P17</b>	<u>5</u>	Evaluación/valores	positiva	Clima laboral

Apéndice tres

Identificación de los actores organizacionales entrevistados para la investigación

Clase de organización: organización sin ánimo de lucro

Nombre designado para el trabajo: Fundación

Cargo que ocupa en la organización	Nivel de estudio	Tiempo de labor en la organización	Identificación en el corpus
Coordinador administrativo y financiero	Contador público titulado	25 años en la empresa Cartón y 4 años en la Fundación	E1
Coordinadora de salud y saneamiento básico	Administradora de empresas, especialista en gerencia social	15 años	E2
Coordinadora del área de educación	Psicóloga, especialista en desarrollo humano organizacional	6 años	E3
Coordinadora de primera	Administradora de empresas	12 años	E4
Director ejecutivo	Administradora de empresas, especialista en gerencia social	6 años	E5



Identificación de los actores organizacionales entrevistados para la  
investigación

Clase de organización: empresa industrial manufacturera

Nombre designado para el trabajo: Gráficos s.a

Cargo que ocupa en la organización	Nivel de estudio	Tiempo de labor en la organización	Identificación en el corpus
Director financiero	Contador público titulado	7 años	E1
Director del área de producción	Ingeniero industrial, especialista en calidad	11 años	E2
Psicóloga organizacional	psicóloga	2 años	E3
Director del área de gestión humana	Fisioterapeuta, especialista en salud ocupacional	12 años	E4
Encargada de gestión ambiental	Tecnóloga en control ambiental	Dos años y medio	E5
Coordinador del área de troquelado	Bachiller incompleto	14 años	E6
Coordinadora de control de calidad	Bachiller, cursos de control de calidad en el SENA	7 años	E7
Operario de pegado	bachiller	3 años	E8
Operario de troquel	Bachillerato incompleto	2 años	E9