

DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS VALORES DE CONVIVENCIA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UN CALL CENTER EN BOGOTÁ (COLOMBIA)

María Claudia Peralra Gómez*

Resumen

En este trabajo se estudia la cultura organizacional de un call center en Bogotá, articulando la ética y los discursos de la empresa y describiendo los valores de convivencia y de responsabilidad social. Los relatos son interpretados mediante Análisis del discurso y se recopilan en grupos focales y entrevistas. Los resultados señalan dos tipos de discursos: la familiaridad, unida a relaciones de control, y la productividad, con énfasis en la calidad; discursos penetrados por la desconfianza. La cultura se describe como paternalista, con dificultad para significar reglas y normas para el logro de objetivos y para contribuir a la solidaridad, el compromiso y la honestidad, como valores organizacionales de convivencia.

Se concluye que los valores en esta organización se asocian a la heteronomía e individualismo, con poca visión de lo público y de la convivencia; se asume la responsabilidad social como núcleo cerrado, distante y poco permeado por la problemática social.

Palabras claves: Cultura organizacional, social constructivismo, convivencia, responsabilidad social, trabajo.

Fecha de recepción: 17 de marzo de 2005
Fecha de aceptación: 15 de mayo de 2005

* Psicóloga. Magister en Psicología Social Comunitaria. Coordinadora de la línea de investigación "Psicología, Cultura y Trabajo". Docente Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana, Bogotá (Colombia). claudia.peralta@unisabna.edu.co

Abstract

In this work, the organizational culture of a call center in Bogota is studied through the articulation of the ethics and the business discourse, and describing the values of living together and social responsibility. Data are collected through focal groups and interviews, and are analyzed by using the discourse analysis. The results present two types of discourses: the familiarity linked to control relations and productivity with emphasis in quality, both discourses permeated by distrust. The culture is described as paternalistic with difficulty to give meaning to rules and norms in order to achieve objectives and contribute to solidarity, commitment and honesty as organizational values necessary for living together.

As a conclusion, values in this organization are associated to heteronomy and individualism, with a scarce view for public sphere and for living together. Social responsibility is assumed as a close nucleus, distant and hardly permeated by social problematic.

Key words: Organizational culture, social constructivism, living together, social responsibility, work.

Como muchos países latinoamericanos, Colombia está atravesando por situaciones de cambio político, económico, social y cultural a gran escala. El país hace frente a la transición histórica a la modernización a través de procesos de industrialización; pasa de una economía cerrada a una abierta, de una economía interna a una globalizada, las condiciones de las empresas y de los trabajadores disminuyen, y se acrecienta el desempleo, el trabajo a tiempo parcial y el autoempleo. y en el campo social aparecen condiciones de pobreza, de violencia, de intolerancia y de marginalidad, unidas a una situación de crisis que lleva mucho tiempo y parece prolongarse sin solución aparente, lo que genera desesperanza y ruptura del tejido social.

En este contexto, las empresas deben responder, como todos los actores de la sociedad, con responsabilidad y compromiso. Se entiende la empresa como actor privilegiado en la construcción de un nuevo país, y la cultura organizacional como el contexto donde se significan relaciones de convivencia y de responsabilidad social. En este estudio se analiza a la organización empresarial y a su cultura como espacio de convivencia, lo que facilita la comprensión de las formas como en una

sociedad en conflicto y además se vivencia, desde la cotidianidad del trabajo productivo, la construcción de la democracia.

Los procesos laborales instituidos en el trabajo y en la empresa son el resultado de la construcción de contextos interpretativos que las personas elaboran mediante el lenguaje que emplean al hacer referencia a sus actividades cotidianas (Mercado & Linaza, 1996).

Los referentes conceptuales de este trabajo se encuentran en la psicología social crítica y el socioconstruccionismo, como perspectivas epistemológicas que plantean formas de abordaje de las organizaciones, y que entienden al sujeto como ser activo que se construye y es construido en diferentes espacios y a través de diferentes agentes. Desde estas perspectivas se privilegia el lenguaje como acto de construcción de realidades y, específicamente, de la cultura organizacional.

El socioconstruccionismo destaca la importancia del significado y de su interpretación, asimismo rescata el estudio de la vida cotidiana como ámbito de construcción de mundos de sentido. Así, se estudia al ser humano trabajador, en su contexto histórico, variable y cultural, y como agente de cambio y constructor de sus propias posibilidades. Por esta razón, se puede entender la organización como contexto en el que se crean discursos, como actos socialmente construidos, y a los sujetos en la organización como construidos y constructores permanentes de ese mundo social.

La dialéctica entre sujeto y organización se plasma en una construcción permanente, donde el sujeto es transformado por la organización y éste a través de sus acciones transforma a la misma. Cuando un sujeto ingresa a una organización se le asigna un rol determinado que contempla lo que se espera de él, y al mismo tiempo esta persona trae una historia, unas expectativas, un mundo laboral, familiar y social que condicionan la forma como asume dicho rol. Historia que permite aportar a la organización un conjunto de saberes, valores y experiencias, lo cual facilita o impide la autonomía dentro de la misma (Schvarstein, 1991); e igualmente, cada organización facilita la convivencia, de acuerdo a sus singularidades como entidad en un contexto social.

Los cambios en el orden político y económico global, con su fuerte tendencia a la reducción del Estado, a que las organizaciones privadas se vuelvan más fuertes y a que la sociedad busque mayores campos de reconocimiento, van creando los ambientes para que las empresas se constituyan en espacios de construcción de comunidad, de fortalecimiento de identidades y de reconocimiento de los sujetos. Paradoja que en el orden psicosocial plantea una mayor responsabilidad social a las empresas y genera individuos que pierden su sentido de comunidad y su identidad al verse excluidos de las posibilidades laborales.

La empresa tiene en su naturaleza el sentido social, está en su esencia y en su acción. Las empresas son organismos reales que actúan en un mundo de fuerzas concretas, con personas que participan en ellas, toman y aceptan decisiones, se encuentran motivadas por asuntos específicos y son determinadas y determinables (Villar, 1998). Así mismo, en su papel económico, la esencia de la empresa es producir cultura. La cultura es producto de conocimiento, ideología, valores y leyes del día a día (Morgan, citado por Villar, 1998).

La comprensión actual de las empresas requiere un análisis de sus características culturales, puesto que toda organización empresarial está conformada por grupos de personas que poseen sus propios patrones culturales. En la empresa se comparten creencias, normas, rituales que pueden ejercer una influencia importante en el desempeño de todo el grupo en la empresa, en tanto ésta es afectada por su cultura, y en el individuo, al ser constituyente de la misma y constituido dentro de ésta (Mantilla & Tinoco, 2001).

La noción de cultura, como concepto puente de esta investigación, y en la que se conjugan los microcontextos y los macrocontextos, es entendida por Sánchez Fajardo (1998) como “universo abierto, como construcción infatigable de sentidos, como espacios de encuentros y desencuentros, como suma de la complejidad de lenguajes para pensar un mundo ético en tanto afirmación de la vida y un mundo estético en tanto justificación de la misma” (p.78).

Por esto, la aproximación a las prácticas culturales de la empresa se realiza a través del análisis de los discursos que construyen los trabajadores y los empresarios.

El discurso es visto como una práctica social en sí misma, con rasgos que lo caracterizan y que produce consecuencias. Son enunciados lingüísticos que cumplen otras funciones aparte de transmitir información, el discurso contribuye a construir la sociedad, las identidades personales, mantener las instituciones sociales, legitimar formas de conocimientos y visiones del mundo, preservar o subvertir el orden moral y justificar la subordinación de unos seres a otros, entre otras muchas cosas (Gaitán, 1994).

El trabajo como proceso esencial en el mundo moderno ha sufrido cambios y transformaciones, precisamente por la globalización dominada por el discurso económico. Estos cambios en el trabajo van mostrando consecuencias psicosociales, entre otras, en la dificultad de generación de grupos, la reducción de la calidad de vida, la visión de las personas como objetos de uso y desuso, como elementos de consumo, lo que crea una ética complicada (Antunes, 2000). Ética que se socializa en la organización empresarial y que, por lo tanto, está construyendo sujetos éticos mediados por los discursos que circulan acerca del trabajo.

El trabajo se define como el conjunto de actividades humanas, que pueden ser remuneradas o no, y que tienen un carácter productivo y creativo. Mediante el uso de diferentes técnicas y recursos se logra obtener bienes, productos o servicios. En dicha actividad se invierten energía, habilidades y conocimientos y se puede obtener satisfacción psicológica y social (Peiró, 1989, citado por Salanova y otros, 1996).

En la cultura se definen los sentidos del deber ser desde una perspectiva ética. En el trabajo, como construcción intersubjetiva, se construyen los valores laborales, y en el espacio cultural de la organización éstos cobran vigencia a través de procesos de socialización.

La socialización se construye en la infancia y se reconstruye a lo largo de toda la vida en interacción con otros y dentro de una trama de identificaciones. Identidad y socialización guardan correspondencia; la

identidad humana no es dada biológicamente. Por esto se entiende que los valores se concretan en las diversas circunstancias sociales que viven las personas y en convivencia con los otros (Sánchez, 2001).

La representación del mundo no se impone sino que cada individuo la elabora lentamente: recibe contenidos a los que le va dando su singularidad. La socialización en el proceso de producción de significados orienta en la cotidianidad y permite actuar en el mundo. En la socialización hay un proceso de transición permanente entre socializado y socializadores. La socialización es un proceso en el que se transmiten normas, a la vez que el individuo es constructor de nuevos valores y nuevas formas de actuación. Es un proceso de doble vía. Los diferentes espacios: familia, escuela, grupos de pares, lugar de trabajo, medios de comunicación, la tecnología, etc., son agentes socializadores que ejercen como educadores morales por distintos caminos en la cotidianidad.

Por esta razón, se considera al espacio de la cultura organizacional como agente socializador, donde se comparten normas, creencias, valores y se crean identidades, como contexto de construcción de convivencia y de responsabilidad social. Por ende, son elementos de socialización política que en una entidad particular se hacen visibles al analizar su forma de organización y participación comunitaria y por la caracterización de sus actores, escenarios y contenidos, resultado de sus prácticas. Los diferentes medios de socialización aportan para que las personas en interacción vayan adquiriendo el sentido de responsabilidad, se interesen y se capaciten para la toma de decisiones y constituyen su sistema de valores (Messina, 1997).

De ahí que interese “recuperar la dimensión comunitaria de las personas, y fortalecer aquellas comunidades en las que cada persona se sabe indispensable, porque de su participación depende la supervivencia y progreso de la comunidad” (Cortina, 1997). Desde esta perspectiva, es en la praxis y en la constante reflexión sobre las prácticas culturales donde los sujetos van construyendo nuevos valores éticos personales, e igualmente se constituyen en actores políticos de la construcción colectiva.

La responsabilidad social se entiende como parte de la ética que todo ciudadano e institución social debe tener al preguntarse por sus actuaciones, y dentro de ella se enmarca la ética de la empresa, que se manifiesta en valores y prácticas justificadas a partir de lógicas y procesos que se promueven en los discursos dentro de la cultura de una organización.

La empresa, como organización comunitaria que constituye una cultura y como agente de la ética, tiene la responsabilidad de producir rendimiento económico; esto quiere decir que un negocio tiene que ser rentable, y ésa es su responsabilidad; de otra manera estaría desperdiciando los recursos de la misma comunidad. Pero ésta no es su única responsabilidad, también tiene responsabilidad frente a la sociedad, y una organización es plenamente responsable en cuanto al impacto que tiene en la comunidad y en la sociedad en general, y por lo tanto, es deber de toda organización tratar de encontrar un enfoque que de acuerdo con su competencia pueda aportar a los problemas básicos de la sociedad (Drucker, 1994).

En lo que respecta a su responsabilidad social, la empresa deberá desarrollar las posibilidades de la sociedad para fortalecerlas y lograr mejoras en la misma. Responsabilidad social también entendida como parte de la ética de las organizaciones y como una racionalidad social en la creación de bienes colectivos o bienes públicos (Toro, 2001).

La responsabilidad social de la empresa se entiende como el compromiso que debe asumir toda organización con la sociedad, en la formación en educación y en la lucha por combatir las estructuras que reproducen la pobreza y las diferencias. Las empresas deberán entender que si no asumen esta responsabilidad social, en el largo plazo, las condiciones cada vez peores de la sociedad se convertirán en situaciones que afectarán directamente a la misma empresa (Drucker, 1994).

En nuestro país se vive una situación de conflicto, de intolerancia, unida a la crisis económica de América Latina y a los altos niveles de desempleo; esto produce desesperanza, violencia y pobreza. En un contexto como éste es en el que toda la sociedad civil debe unirse para crear nuevas posibilidades de convivencia con la participación de todos los actores, entre los cuales juega un papel importante la organización empresarial.

La invitación es a que las empresas se hagan responsables de sus actos, de las consecuencias que sus decisiones y actuaciones tienen en la sociedad y que como actores de la misma apoyen la construcción de la democracia y sus ideales de participación, tolerancia, respeto a los otros, colaboración y convivencia. Si se quiere realmente aportar a estos ideales, hay que pasar del dominio del discurso a actuar en real convivencia (Conill, 1998).

Se entiende la convivencia como la posibilidad de un grupo de personas que mantienen relaciones sociales frecuentes y habituales, de poseer sentido de pertenencia, compartir una historia común y una serie de intereses, características, valores y creencias propias de una cultura; y por lo tanto, de adquirir un sentido de organización mediante una acción colectiva que los convoca al logro de fines y les confiere un carácter histórico y dinámico (Montero, 1998).

En la convivencia, la acción social se convierte en acción comunitaria a través de la participación que otorga significado a los grupos sociales dinámicos. La participación supone que no sólo existe una acción conjunta, sino que hay un compromiso, un aporte y un sentido. Sentido que se construye en relación simbólica y que convierte a la convivencia en factor cultural compartido.

Como punto de encuentro del sentido de la convivencia, aparece la intersubjetividad como realidad de tercera naturaleza, que no está ni dentro de los individuos, ni dentro de la realidad objetiva de la institución; es una realidad hecha de “comunicación, es decir, de símbolos, significados y sentidos procesándose”, y que, por lo tanto, es una realidad de la comunidad y de la acción colectiva (Fernández, 1994).

Por todo lo dicho, la empresa adquiere un sentido público, ya que para cumplir su misión adquiere responsabilidad social. La empresa como entidad pública y en el mejor sentido de la sociedad civil, deberá ser agente social concordante con la ética de la sociedad civil y no sólo como sujeto de derechos, sino como sujeto de responsabilidades (Conill, 1998).

La democracia debe constituirse en un proyecto común, que se va construyendo paso a paso en la convivencia, donde lo importante no es el poder que se ejerza, sino los acuerdos a los que se llegue, las normas de convivencia que se establezcan y la forma como todo esto se convierte en una forma de vivir.

Se requiere, por lo tanto, una búsqueda constante y permanente de construcción y de-construcción de la sociedad, con una actitud de autorreflexión y autocrítica. Es preguntarse por las racionalidades que se están significando, dominadas por intereses de multinacionales capitalistas, y si dichas racionalidades están produciendo una heteronomía, que dificultan la autonomía y las posibilidades de alcanzar la democracia (Castoriadis, 1998).

Desde la investigación se aporta a la comprensión de la construcción de la convivencia y la responsabilidad social en espacios empresariales, a repensar las prácticas culturales y la manera como empresas y trabajadores pueden aportar a la construcción de un país diferente, y se apuesta por la conformación de organizaciones con responsabilidad.

El recorrido teórico realizado hace énfasis en la cultura organizacional como contexto mediador vinculado a la ética y en la que se construye y es construido el sujeto ético. “Por lo tanto, la posibilidad de repensar éticamente las culturas organizativas queda planteada desde el momento en que el estudio de las últimas ha verificado que muchos de los pensamientos y de las acciones de los individuos en las organizaciones están influidos culturalmente, que los individuos pueden actuar siguiendo normas y criterios diferentes según contextos y que los procesos de socialización en las organizaciones suelen orientarse a conformar a los individuos con su estructura normativa” (Trevino, 1990, en Lozano, 1999).

Así, el enfoque debe aproximarse desde la ética empresarial a los individuos en su contexto de trabajo y de su empresa, y de ésta al contexto social. Es una contextualización progresiva de los fines: el individuo en la empresa y ésta en la sociedad. El bien que busca el individuo se debe ver con relación al bien empresarial y, por ende, a la sociedad, visto como circularidad de influencias mutuas (Lozano, 1999).

A partir de lo dicho se propone el siguiente objetivo: Describir la cultura organizacional y sus prácticas en un call center de Bogotá (Colombia) como contexto de relaciones de convivencia y de responsabilidad social a través del Análisis del discurso.

MÉTODO

Esta investigación se realizó desde la perspectiva cualitativa, puesto que permite dar cuenta de la construcción social de los símbolos y de los hechos y, por lo tanto, de lo que se quiere estudiar: las prácticas culturales de una empresa como contexto de convivencia y de responsabilidad social a través de los discursos que circulan.

El Análisis del discurso se propone como método para explorar las formas en que el lenguaje construye una realidad, la cual puede servir para justificar instituciones particulares o ideologías. Dado que el foco del análisis del discurso está en el uso del lenguaje para crear, sostener o modificar realidades sociales en situaciones particulares, éste se constituye en un método apropiado para explorar la construcción social (Horsfall & col., 2000).

Para la comprensión del Análisis del discurso es necesario introducir los conceptos de función, variabilidad, construcción y las unidades del repertorio interpretativo; conceptos interconectados y propuestos por Potter y Whetherel (1996):

La función se refiere a los propósitos a los que sirve el discurso. Para develar la función del discurso se hace uso de la **variabilidad**: señala que en cualquier acontecimiento o descripción de actos las personas proporcionan perspectivas cambiantes, poco consistentes y diversas de sus mundos sociales. El concepto de construcción muestra cómo todo discurso se usa de manera constructiva, puesto que se fabrica a partir de recursos lingüísticos preexistentes, con características propias, seleccionados por los participantes dentro de todo un repertorio disponible, orientados hacia la acción y con consecuencias prácticas. El último concepto es el de **unidades de repertorio interpretativo**, que se entienden como unidades lingüísticas relativamente vinculadas e internamente consis-

tentes, en las que se dan las inconsistencias y las diferencias en el discurso. Los repertorios interpretativos constituyen el repertorio de la comunidad y pueden ser el recurso que utilice el analista para encontrar patrones recurrentes en el contenido de los materiales.

Participantes

Esta investigación se desarrolló en una empresa de servicios telefónicos o call center de referenciación comercial. Empresa constituida hace 5 años por cuatro personas, todos miembros de una misma familia, que aprovecharon la oportunidad del contacto con una empresa financiera para empezar a ofrecer el servicio de referenciación comercial.

Es una empresa que ha crecido rápidamente ofreciendo diferentes servicios. Cuenta actualmente con sucursales en distintas ciudades del país. Tiene una nómina de 38 empleados en Bogotá y 10 en las otras ciudades. La mayoría de empleadas son mujeres jóvenes que estudian en la noche y realizan dos turnos de trabajo.

Los socios de la empresa se mostraron interesados en el desarrollo de la investigación, pues manifestaron querer saber cómo se siente la gente en su empresa, cómo perciben el trabajo que realizan y qué espera la gente para el futuro y que se muestren más motivadas en el trabajo.

La cantidad de participantes de cada grupo de discusión debería estar en el rango de 4 a 13 sujetos. Sin embargo, la mayoría de investigaciones hablan de un número ideal de 6 a 10 personas por grupo. El tamaño está determinado por la posibilidad de que cada participante pueda realmente intercambiar sus opiniones y de que exista suficiente diversidad en la percepción de los mismos (Bonilla & Rodríguez, 1997 y Canales & Peinado, 1995).

Para la elección de participantes se tomaron los siguientes criterios: la estructura de la organización, conformada por cuatro gerentes, todos miembros de una misma familia y que ejercen las funciones de gerente general, gerente financiero, gerente de operaciones y gerente comercial. De este grupo se lograron entrevistas informales; en la primera de las cuales participaron 2 de los 4 miembros, y en la segunda la gerente general.

Otro criterio fue el de las áreas de trabajo de la empresa: Referenciación y Visitadores.

Un tercer criterio hace referencia al tiempo de vinculación a la organización; por esto se realizaron grupos con personas vinculadas por más de 18 meses, ya que se considera que tienen más interiorizados los discursos propios de la cultura organizacional.

Por último, se tuvo en cuenta el género, ya que siendo una organización en la que la mayoría de trabajadoras son mujeres, éstas participaron en mayor porcentaje que los hombres, lo que lo que tiene que ver con la composición de la empresa.

Técnicas de recolección de información

Para la recolección de los datos se optó por grupos focales, entrevista informal y entrevista focalizada.

Los grupos focales proveen una forma de examinar un fenómeno con riqueza de datos, y así poder comprender a profundidad la dinámica en su contexto y poder interpretar la complejidad de sus sistemas de interacción (Landazábal & col., 2000). A través del grupo focal se debe tratar de maximizar la variabilidad, y no buscar respuestas claras y coherentes. Se puede insistir repetidamente sobre el mismo tema o sobre distintos ejemplos, para así lograr diferentes reacciones de los participantes (Potter & Wheterell, 1987, citados por Gaitán 1994). Es importante sugerir puntos de vista contrarios y destacar ciertas opiniones que aparecen en el grupo y que por su poca fuerza podrían pasar desapercibidas, todo con el fin de animar la discusión y buscar la variabilidad.

Para Millward (1997, en Landazábal & col., 2000), en el grupo focal la gente se vuelve más conocedora de su perspectiva, se ve confrontada, y esto le permite analizar y cuestionar sus puntos de vista. Por esta razón, el grupo focal es además de una técnica de investigación, una actividad de intervención en la que el investigador realiza una práctica de tipo social; en ésta se agencian cambios en los participantes y se movilizan sus experiencias.

La segunda técnica, la entrevista informal, como forma de conversación surge cuando el investigador va buscando información sobre el terreno y encuentra agrupadas a las personas de manera natural y, por lo tanto, decide aprovechar el encuentro improvisando una conversación en grupo, informal, *in situ* (Mejía & Cortés, 2000). La primera entrevista informal se llevó a cabo entre la investigadora y dos socios y profundizaron en algunos aspectos y acopiaron datos acerca de la forma de trabajo de la empresa. Las siguientes dos entrevistas se realizaron exclusivamente con la gerente general, quien en la primera de éstas proporcionó información acerca de la estructura de la organización y del tipo de trabajo que se realiza en ésta. En la segunda se le entregaron los resultados de los grupos focales y se obtuvieron comentarios interesantes sobre el grupo, con base en lo que se le iba informando.

La tercera técnica, la entrevista focalizada, en grupo, es otro instrumento de recolección de información. Esta se realiza cuando el objeto es un aspecto específico de la vida del individuo, determinado de antemano y que orienta el desarrollo de la investigación. En este tipo de entrevista, el lenguaje es más referencial y repetitivo (Sierra, 1998). La entrevista focalizada se realizó con dos trabajadores de la empresa, para agregar información a la obtenida con las otras técnicas y lograr una perspectiva más completa.

Por último, para el registro de la información, ésta fue grabada en su totalidad, transcrita y consignada en matrices de sentido para su sistematización y análisis, dando cabida a los repertorios interpretativos que surgen del lenguaje de la comunidad y posteriormente a los discursos.

Las matrices fueron organizadas teniendo en cuenta las 5 categorías de análisis. Se crearon 5 matrices por grupo, para un total de 25, correspondiente a los dos grupos focales y a las tres entrevistas¹.

¹ Esta codificación por matrices fue tomada de la tesis "Los discursos que se construyen en la OEI de Santafé de Bogota". Sanabrá y col. (2000).

Categorías de análisis

Se establecieron 5 categorías emergentes a partir de los grandes temas que se abordaron en los diferentes encuentros con las personas de la empresa. Estas categorías se constituyen en eje central para sistematizar la información y para el análisis posterior, ya que facilitan el acceso a los repertorios interpretativos y a los discursos propiamente dichos. Las categorías fueron:

- *Concepto del trabajo*: Forma como las personas vinculadas a la organización piensan su trabajo, el sentido que le atribuyen, en términos de lo que éste les proporciona y de las funciones que cumple.
- *Valores*: Aspectos que para la empresa resultan más importantes en el logro de los objetivos y que, por lo tanto, enuncia en sus discursos.
- *Procesos laborales*: Categoría relacionada con los aspectos administrativos de la empresa, la manera como instituye los mecanismos formales e informales que dan cuenta de su quehacer en el cumplimiento de los objetivos. En esta categoría se incluyen los criterios de reconocimiento y control, la vinculación de nuevas personas, la formación del personal, los ascensos y recompensas y las formas de división y realización del trabajo.
- *Relaciones interpersonales*: Relaciones con compañeros y directivos de la empresa. Esto permite comprender cómo los trabajadores establecen su propia versión acerca de la colaboración, la comunicación y los grupos, en la organización.
- *Responsabilidad social*: Relacionado con la opinión que se tiene acerca del país y la responsabilidad que se asume frente al mismo desde la cotidianidad de una empresa. Con esta categoría se pretendió explorar si la empresa asume su responsabilidad social y de qué manera.

Análisis

El análisis se hace en dos fases: La primera consiste en la búsqueda de patrones en los datos: a) en la variabilidad, bien sea diferencias en el contenido o diferencias en la forma de narrar; b) en la construcción, que es la identificación de características compartidas en los relatos, y c) en la función. La segunda fase consiste en formar hipótesis acerca de esas

funciones y efectos y buscar evidencias lingüísticas, es decir, dar cabida a los repertorios interpretativos.

Se puede afirmar que en el Análisis del discurso existen tantas formas de realizar el análisis de los datos como investigaciones que se trabajan desde esta perspectiva. Al respecto puede consultarse Pulido y Carvajal (2000); Horsfall y col. (2000); Garzón (1996); Lawes (1999) y Willot y Griffin (1999).

Los pasos que se llevaron a cabo para este análisis fueron: Lectura y relectura de las matrices de sentido. Subrayado de frases que se repiten en las diferentes categorías y elaboración de subcategorías. Búsqueda de patrones, compuestos por elementos comunes. “Construcción” de un repertorio interpretativo, concepto que se encuentra presente en el repertorio de la empresa, y que se utiliza para nombrar patrones recurrentes en el contenido de los materiales. Relación de los datos a través de la construcción, la función y la variabilidad. Por último, interpretación de los repertorios, a manera de hipótesis explicativas (Potter & Wheterel, 1996).

RESULTADOS

Los discursos que se comparten y constituyen las prácticas culturales de esta organización empresarial son: Familiaridad y la productividad.

La familiaridad: la convivencia en esta empresa se construye en relaciones paternalistas, basadas en el compromiso con los jefes y la lealtad a éstos. Se conforma pues lo familiar como un rudimentario, aunque no por ello menos efectivo, instrumento de control de la fuerza de trabajo (Novajra & Reina, 2001). Al respecto dijo un trabajador: “*Vale más el aprecio que la situación económica*”.

Este estilo familiar facilita que se hable al mismo tiempo de jefes humanitarios y de jefes injustos:

a) En los procesos laborales se establecen pautas, normas y controles al detalle. Un empleado dijo lo siguiente: “*La digitación es rica, porque se*

puede digitar y estar hablando; digamos lo feo de esto es como que uno está en el colegio, no se pare, no coma, no chicle, no diga esto, como muy controlada. Uno sabe que está cumpliendo, uno no le ve razón a ese manejo, uno puede decir siéntese y revise; uno sabe que está cumpliendo, no le encuentro razón a ese manejo, un supervisor siempre vigilándolos”.

b) En cuanto a la vinculación de nuevos empleados, las personas seleccionadas son cercanas, en su mayoría conocidas y recomendadas, lo que facilita un lazo de familiaridad y proximidad con la empresa. Un trabajador comentó: *“La mayoría entra por palanca, recomendadas; las personas se ríen, y dicen sí, casi siempre se entra por recomendación”.*

Al contratar, los gerentes aclaran que las condiciones que ofrecen son inferiores a las de otros empleos, y los trabajadores consideran si las aceptan o no. Si las aceptan, significa que deben adaptarse a las condiciones laborales, salario y jornadas de trabajo que la empresa establece; relaciones que son pactadas de manera informal y sin tener en cuenta las normas establecidas al respecto. Es decir, en esas variables la empresa se convierte en un mundo hermético, cerrado y absolutamente privado (Novajra & Reina, 2001), y que en nada contribuye a apoyar la democracia, ni a la convivencia entre iguales.

Al respecto, un gerente manifestó: *“Ellos no sienten estabilidad —no tienen afiliación a salud, no tienen nada—, por eso no hay vínculo laboral —no tienen afiliación a E.P.S., ni a pensiones, ni a cesantías, no tienen vacaciones, no se sienten de nosotros”.*

c) Con respecto a los ascensos, los trabajadores manifestaron que por más esfuerzo que hacen en su trabajo no son ascendidos: *“Buscan ascender y se preguntan por qué cuando hay un cargo libre no seleccionan la persona desde dentro y por qué van y la buscan por fuera, sabiendo que hay personas que han comprobado que pueden”.*

Así mismo, los empleados expresaron su molestia porque se contratan como supervisores a personas que no pertenecen a la empresa, situación que es justificada por los jefes, quienes manifestaron que los empleados tienen muchas dificultades al dirigirse a sus compañeros: *“Que a veces nos*

falta un poquito de capacitación en esa parte para formarle el liderazgo, entonces la persona llega allá y se hace sentir de una manera inadecuada”.

De esta manera, para el cargo de supervisor, las empresas ignoran el discurso de la importancia de los trabajadores y de la formación de los mismos; prefieren contratar personal externo, ya que lo que se espera de un jefe inmediato es que cumpla una función represiva y controladora, que es cuestionada y difícil de realizar por alguien que ha formado parte de la nómina de trabajadores (Novajra & Reina, 2001).

d) La toma de decisiones en la organización se halla asociada con la incertidumbre y los rumores y en relación con los estados de ánimo de los directivos, de manera que en algunos momentos no se percibe claridad en las decisiones y se asocia con comentarios e informaciones que han dado los compañeros: *“Las relaciones se mueven por preferencias, pues se solucionan según la información de los jefes”. “Uno puede confiar pero con cuidado”.*

e) En cuanto a la capacitación, ésta ayuda a mantener las tradiciones, lo cual da poco espacio para la innovación, pues se transmiten formas de hacer al estilo de los más antiguos; así también se fomentan los rumores y la cultura familiar: *“[La capacitación] es muy informal, cada uno tiene su estilo pero se ajusta a las políticas que manejamos aquí, entonces se trasmite.”*

f) En el ámbito de las relaciones interpersonales, el discurso familiar se encuentra cruzado por un nivel de desconfianza permanente que implica una serie de controles establecidos que dan cuenta de esta desconfianza básica: *“Nosotros tenemos exceso, exceso no, gran cantidad de control, entonces necesitamos que haya calidad, nosotros hacemos... de pronto fallamos en la supervisión de la supervisión, pero, eso sí, está diferenciado con la competencia. Otro factor es que –y pienso que es la clave– es que el hecho que nosotros los dueños de la empresa estemos metidos en el negocio”...*

Controles que implican costos económicos y altos grados de tensión en el trabajo. Costos que se podrían reducir si se lograrán mayores índices de confianza. La confianza puede incrementar la eficiencia, al reducir lo que los economistas llaman costos de transacción. Las relaciones se simplifican si las partes confían en la honestidad recíproca (Fukuyama, 2000).

g) Con relación a los valores que circulan en esta cultura, el compromiso es entendido como agradecimiento y no como posibilidad de desarrollo de las personas: *“Eso es otra cosa, de pronto no sé si será un valor, pero no vivimos en función del tiempo, queremos es que la gente se comprometa y que si nosotros le estamos dando le hemos... respecto al tiempo, que ellas sean así mismo en un momento dado”*.

Los valores éticos de responsabilidad y solidaridad se manifiestan desde un compromiso afectivo con los empresarios: *“La calidad en su trabajo y el sentido de compromiso, son personas que no están en función del horario, de la hora extra, que me deben dos minutos y que son como inquietos, aportan: sería mejor esto; oiga, por qué no implementamos esto”*.

La honestidad, valor privilegiado en la empresa como familia, se expresa en que ellos se sienten más honestos que el resto de la sociedad. Esto los diferencia y los cohesionan, al mismo tiempo que expresan desconfianza hacia lo que no forme parte de la organización: *“[Unirse con otros] la verdad no nos motiva mucho, porque nosotros hemos sido una empresa familiar y la fortaleza también ha sido —puede ser un punto— que como empresa familiar, eso ha sido la base de la honestidad que tenemos aquí, que difícilmente nos vamos a pisar las mangueras entre nosotros. En el momento en que involucramos a alguien, eso ya genera cosas diferentes; ellos me conocen y me toleran como yo soy, porque somos familia, porque tal cosa”*.

Así, con altas exigencias en los valores del sistema ético y en los requisitos para ingresar a la empresa, hay mayor grado de confianza y seguridad mutua entre los integrantes. Sin embargo, al estar unidos por vínculos estrechos se debilitan las conexiones con el exterior (Fukuyama, 2000): *“Somos muy ingenuos y muy confiados. La gente no es como nosotros, en este momento es muy fregado, por lo que decía: es tan difícil porque cada quien quiere su beneficio propio. Sálvese quien pueda”*.

De manera paradójica, se señalan aspectos que facilitan que los empleados, a pesar de las dificultades, permanezcan en la empresa y al mismo tiempo se sientan privilegiados de tener empleo en medio de tantas personas que no lo tienen: *“La fluctuación de personal es tensionante porque las personas, las personas pueden llegar a perderlo”*.

La productividad: este discurso ayuda al soporte y mantenimiento de las estructuras formales de la empresa. Ésta, dentro de su racionalidad económica, necesita producir beneficios económicos e ingresos para su supervivencia y la de los empleados.

Quienes pertenecen a esta empresa se construyen como sujetos responsables y cuidadosos de los detalles: “*¿Por qué creció la empresa? Por el buen servicio por cosas pequeñas, mejoran la calidad*”.

Al mismo tiempo señalan el temor que les produce la incertidumbre e inestabilidad a la que se enfrentan constantemente. Así se expresó uno de los gerentes: “[El futuro] *Nos da risa porque sí es muy incierto, tan incierto es que en ocasiones hemos pensado hasta en vender*”.

Este discurso de productividad, sumado al repertorio de la inestabilidad, les sirve para justificar la poca inversión que hacen en lo que respecta a la formación y capacitación de sus empleados: “[Los cursos] *y no es que sean muy continuos, no. Por la misma dedicación que deben tener ellos, a ellos se les manda a cursos de AYP, se les está retroalimentando constantemente, pero que de cursos de capacitación continua, no, eso es algo que deseamos con el alma hacerlo, pero que no hemos podido cristalizarlo, y se debe hacer*”.

Así, esta empresa comparte con otras las ideas económicas dominantes, de manera que en su quehacer cotidiano experimenta prácticas culturales similares a otras empresas del mundo y que Antunes (2000) señala como “metamorfosis del trabajo” en las nuevas formas de entender el trabajo. Por esta razón, se encuentran los contratos temporales de tres meses, los contratos de servicios en los que los empleados trabajan a título individual, sin ninguna contraprestación laboral, sin seguridad social ni futuro estable: “*Nos fascinaba cuando teníamos a todo el mundo por nómina, y últimamente nos ha tocado contratar por prestación de servicios, lo cual no es igual*”.

Se generan así procesos de trabajo fragmentado, trabajadores con poca identidad de clase, con dificultades para construir grupos de referencia. Y adicionalmente, en la empresa, se crean relaciones lejanas con el Estado, e ideas de que éste no cumple con sus obligaciones ante los ciudadanos, de

manera que aparece como ineficiente, injusto, como ente que dificulta el ejercicio de la constitución de empresas y de la creación de empleo: “*Es el mismo sistema, el país no está hecho para crear empresa —es mi modesto punto de vista—, parece ser que miran cómo dificultamos al que quiere generar empleo*”. “*La cantidad de impuestos y cosas que hay que aportar al gobierno, siempre le representa a uno muchos sacrificios*”.

CONCLUSIONES

El discurso acerca de la empresa como familia se constituye en repertorio orientado a marcos experienciales (Bruner, 1998) que demarcan límites y que dificultan el ejercicio de la autonomía y de la convivencia. En ellos se marcan afectos, se desarrollan intereses y se pautan las posibilidades de expresión que las personas pueden tener. La familiaridad como forma cultural no favorece relaciones de corresponsabilidad, ni de convivencia con el otro como legítimo otro que pueda aportar a la construcción de la empresa y de un mundo más justo y democrático (Lozano, 1999).

Los discursos que circulan en esta cultura y el sujeto ético que en ésta se construye responden a los imaginarios de solidaridad y de cooperación como compromiso afectivo, pero no como desarrollo de convivencia ni de responsabilidad social. Cada trabajador es enunciado como diferente de la sociedad de la que proviene, la cual es vista como deshonesta. Personas que definen sus relaciones laborales a partir de ideologías dominantes en el mundo, como la globalización, el neoliberalismo, la productividad y la calidad, como fines últimos y razón de ser de las empresas. “El discurso de la competitividad, constituida ésta en el por ahora definitivo paradigma económico, ha acabado derramándose sobre la totalidad de las relaciones sociales” (Novajra & Reina, 2001: 29).

Se construyen trabajadores con pobre valoración de su papel como ciudadanos responsables y autónomos, no se promueve el disenso, ni se facilita la participación como valores culturales de convivencia, debido al excesivo control ejercido.

Entonces, la convivencia y la responsabilidad se construyen en prácticas culturales en los que, como señala Le Moüel (1992), el sistema

creo que puede funcionar a través de la legitimidad y la adhesión de las personas a ciertos valores, como proyecto de empresa o como ética que se espera alcanzar, pero que al tener esta pretensión lo que hace es negar el fundamento mismo de los individuos: su libertad y su libre albedrío y su capacidad para potencializar sus propios recursos como grupo comunitario.

En esta empresa se comprende la responsabilidad social, desde el mundo simbólico, como necesidad de aportar y de colaborar a la creación de un mejor país; aporte que se construye desde una perspectiva cerrada, de núcleo, en el que el fortalecimiento de los valores al interior y en las actuaciones privadas apoyará el propio crecimiento del grupo, pero sin dejar que el mundo exterior, con toda su problemática, penetre, precisamente porque es considerado peligroso.

Por esto, se plantea la necesidad de resignificar la cultura de convivencia a partir de la construcción de discursos de confianza y lealtad sobre bases diferentes de las del parentesco, y a través de un sistema de relaciones basado en la ética, una ética que apoye la confianza en su complejo aparato de cumplimiento y credibilidad frente a la sociedad y a los clientes; e igualmente, un sistema ético para alcanzar una sociedad con un mayor grado de solidaridad comunitaria, de responsabilidad y de valores de convivencia, lo cual podría lograr que fuera más eficiente económicamente (Fukuyama, 2000).

Ética que debe contemplar la comunicación abierta, la autoridad como posibilidad de potenciar el crecimiento y desarrollo de las personas y la motivación, en que los empleados se sientan útiles, valiosos y reconocidos. Ética que facilite la formación de comunidad de personas como parte de un proyecto de convivencia y de intereses comunes, que compartan valores tanto con la empresa como con el país (Savater, 1998). Sujetos que hagan parte de la sociedad civil y asuman su responsabilidad.

Al entender las contradicciones, y asumir la responsabilidad social como respuesta colectiva y solidaria, y comprender que desde todos los espacios se puede aportar a la convivencia, se entiende a la empresa como constructora de democracia.

Referencias

- Antunes, R. (2000). Metamorfosis en el mundo del trabajo. Revista *Nómadas*. Bogotá: Universidad Autónoma.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1997). *La investigación en Ciencias Sociales. Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Uniandes.
- Bruner, J. (1998). *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*. Madrid: Alianza.
- Canales, M. & Peinado, A. (1995). Grupos de discusión. En J. Delgado & J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Castoriadis, C. (1998) En F. Giraldo, Cornelius Castoriadis: Pensador de la creación. Revista *Foro*, N° 34. Bogotá.
- Conill, J. (1998). Ética de la sociedad civil. En A. Cortina, *Democracia participativa y sociedad civil. Una ética empresarial*. Bogotá: Fundación Social.
- Cortina, A. (1997). *El mundo de los valores "Ética mínima" y educación*. Bogotá: El Búho.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Fernández, P. (1994). Psicología social, intersubjetividad y psicología colectiva. En *Construcción y crítica de la psicología social*. Barcelona: Antrophos.
- Fukuyama, F. (2000). *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Madrid: Atlántida.
- Gaitán, A. (1994). El análisis cualitativo del discurso. En *Segundo Seminario Nacional de Investigación Cualitativa*. Medellín.
- Garzón, G. (1996). *La interacción al interior de la familia como factor de construcción de la identidad*. Tesis de la maestría de Psicología comunitaria, Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Horsfall, J. & Cleary, M. (2000). Discourse análisis of an "observation levels" Nursing policy. *Journal of advanced nursing*, Vol. 32 (5). En <http://gateway.ovid.com/ovidweb.cgi> Extraído 30 de diciembre de 2001.
- Lawes, R. (1999). Marriage: An análisis of discourse. *British journal of social psychology*, N° 38.
- Landazábal, J., Melo, C. & Meneses, A.L. (2000). Los grupos focales en la investigación y evaluación cualitativa para el seguimiento a egresados. En *El oficio de investigar: Educación y pedagogía hacia el nuevo milenio*. Bogotá: Universidad Pedagógica, Centro de investigaciones.
- Le Moüel, J. (1992). *Crítica de la eficacia ética. Verdad y utopía de un mito contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Mantilla, F. & Tinoco, M. (2001). La perspectiva histórico-cultural en la comprensión de las organizaciones. Revista *Debates en Psicología*, N° 4. Facultad de Psicología, Universidad Javeriana, Bogotá.

- Mejía, I. & Cortés, D. (2000) *Dinámicas, ritmos y significados de la sexualidad juvenil*. Programa La Casa-Ceso, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Mercado, R. & Linaza, J. (1996). El discurso educativo como medio de enseñanza y modo de aprendizaje. En A. Gordo & J. Linaza, *Psicología, discursos y poder*. Madrid: Aprendizaje Visor.
- Messina, G. (1997) Socialización política de los niños en América Latina: Un ensayo de articulación desde la teoría. En Pizarro & Palma (Eds.). *Niñez y democracia*. UNICEF. Bogotá: Ariel.
- Montero, M. (1998). La comunidad como objetivo y sujeto de acción social. En A. Martín González (Comp.). *Psicología comunitaria. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Síntesis.
- Novajra, M. & Reina, J. (2001). *Gatos blancos, gatos negros. Un estudio sobre cultura empresaria*. Madrid: El Viejo Topo.
- Potter, J. & Wheterell, M. (1996). El análisis del discurso y la identificación de los repertorios interpretativos. En A. Gordo & J. Linaza, *Psicología, discursos y poder*. Madrid: Aprendizaje Visor.
- Pulido, C. & Carvajal, I. (2000). Discurso y construcción de identidad. El caso de los propietarios de vehículos de transporte urbano en Bogotá. *Revista Debate en Psicología*, N°4. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Salanova, M., Gracia, J. & Peiró, J.M. (1996) Significados del trabajo y valores laborales. En M. Peiró & F. Prieto (directores). *Tratado de Psicología del trabajo*. Vol. 11: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.
- Sánchez, Y. (2001, abril). La formación del sujeto moral. Ponencia presentada en la *Cátedra Manuel Ancizar*, Universidad Nacional. Fundación Social (Serie Documentos).
- Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Bogotá: Siglo del hombre editores - Fundación Social.
- Sierra, F. (1998). Función, sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En Galindo, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Adisson Wesley Longman.
- Schvarstein, I. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Toro, J. (2001). La responsabilidad social de las empresas. Conferencia leída en la Defensoría del Pueblo.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Villar, E. (1998). *Proyección social de la empresa. Reflexiones e interrogantes*. Bogotá: Fundación Social (Serie Documentos).
- Willet S. & Griffin, Ch. (1999). Building your own life boat: working-class male offenders talk about economic crime. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 38, 445-460. Great Britain.